

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
Факультет Менеджменту та Маркетингу  
Кафедра Економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»  
УДК 338.2

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ П. В. Круш  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**Магістерська дисертація  
На здобуття ступеня магістра  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
на тему: «Управління виробничим потенціалом  
підприємства з метою підвищення ефективності його  
господарської діяльності»**

Виконав:  
Студент IV курсу, групи УЕ-361м  
Ждановський Андрій Миколайович

Керівник:  
Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.е.н., доц. Гречко А. В.  
\_\_\_\_\_

Консультант з  
Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.е.н. Кузмінська Н. Л.  
\_\_\_\_\_

Рецензент:  
Доцент кафедри математичного моделювання економічних систем,  
к.ф.-м.н., доц Жуковська О.А.  
\_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичених з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань .

Студент Ждановський А. М. \_\_\_\_\_

Київ- 2018 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Інститут/факультет Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною  
(освітньо-науковою) програмою  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Круш П. В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**Ждановському Андрію Миколайовичу**

1.Тема дисертації Управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності,

Науковий керівник дисертації Гречко Алла Володимирівна, к.е.н., доц.  
затверджено наказом по університету від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ I. Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства.....	8
1.1. Сутність та складові виробничого потенціалу підприємства .....	8
1.2. Основні підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства .....	14
1.3. Система управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності.....	25
Висновки до розділу I.....	32
РОЗДІЛ II. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА».....	34
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТЕМА» ..	34
2.2. Оцінка складових виробничого потенціалу підприємства.....	44
2.3. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства .....	54
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності системи управління виробничим потенціалом .....	61
Висновки до розділу II .....	69
РОЗДІЛ III. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» .....	71
3.1. Удосконалення методів управління виробничим потенціалом підприємства .....	71
3.2. Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства .....	81
3.3. Ефективність формування та реалізація стратегії управління виробничим потенціалом підприємства.....	90
3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності в умовах реалізації запропонованих заходів .....	97
Висновки до розділу III .....	102
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	109
ДОДАТКИ.....	118

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Виробничий потенціал – поняття, яке має інтегрований характер, так як вбирає в себе і матеріально-технічну, і кадрово-інтелектуальну і організаційно-економічну, інформаційну складові. Від рівня його розвитку залежать масштаби і якість інноваційної діяльності, сприйнятливість до інновацій, інноваційна активність, результативність діяльності підприємства. Його складові характеризуються якісними і кількісними характеристиками і визначають характер, напрямки та показники планування інноваційної діяльності, що дозволяє керівникам підприємств приймати основоположні стратегічні рішення, здійснювати стратегічне та оперативне планування.

Підприємствам, в даний час, для того щоб успішно розвиватися і бути затребуваними в умовах ринкової економіки, необхідно бути конкурентоспроможними. Дана проблема існувала давно, але найбільш актуальною вона є саме зараз – адже чим швидше змінюється суспільство, тим швидше підприємству необхідно перебудовуватися. Проблема оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства і формування стратегії управління наявним потенціалом, є однією з найбільш актуальних і значущих проблем, як з науково-дослідних позицій, так і з точки зору практичної значущості для підприємства

Питанням управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності протягом останніх років приділяється все більше уваги зі сторони науковців різних країн, однак кожен дослідник зосереджує свою увагу на відокремлених елементах комплексної системи управління виробничим потенціалом. Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства висвітлено в працях українських науковців, таких як: В.Г. Андрійчук [1, 2], В. В. Коновал [21], Т. Г. Рзаєва [41], Р. В. Римарчук [41], О. Г. Гончаренко [8], Ю. Ю. Колесниченко [2], Н. Г. Сейсебаєва [46], Д. О.

Сугоняко [45], Т. В. Полковниченко, О. В. Руда [42], Л. М. Мельник [29, 30], В. Ільчук [18, 19], Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук [47, 48] та ін.

У той же час в існуючих наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється проблемам формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємств, практиці та перспективам його розвитку, створення власної ефективної системи розвитку виробничого потенціалу підприємства.

**Метою** магістерської роботи є обґрунтування науково – методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування системи управління виробничим потенціалом підприємства, з метою підвищення ефективності його господарської діяльності.

Відповідно до мети в роботі вирішено наступні наукові та практичні **завдання:**

- розкрито сутність та складові виробничого потенціалу підприємства;
- досліджено основні підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства;
- обґрунтовано систему управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності;
- надано характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТЕМА»;
- здійснено оцінку складових виробничого потенціалу підприємства;
- оцінено ефективність управління виробничим потенціалом підприємства;
- обґрунтовано удосконалення методів управління виробничим потенціалом підприємства;
- запропоновано удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства;
- оцінено ефективність формування та реалізація стратегії управління виробничим потенціалом підприємства;

– здійснено прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності в умовах реалізації запропонованих заходів.

**Об’єкт** дослідження – сукупність процесів організації, планування, контролю та мотивації формування виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА».

**Предмет** дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

**Методи** дослідження. Теоретичну, методичну основу роботи склали праці вітчизняних та закордонних фахівців у сфері управління виробничим потенціалом підприємства. При вирішенні завдань, визначених у роботі, використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної суті явищ та обґрунтування категоріального апарату), абстрагування – для формулювання узагальнених висновків на основі системного аналізу і синтезу теорії й практики аналізу та управління виробничим потенціалом; статистичні та аналітичні розрахунки – для дослідження фактографічної інформації управління виробничим потенціалом; порівняння – для зіставлення даних у динаміці; монографічний – для дослідження теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління виробничим потенціалом підприємства; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

**Нормативною базою** дослідження є законодавчі акти України, укази Президента України, постанови Верховної Ради, положення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, Національного банку України, державної служби статистики України рішення і постанови, галузеві методичні рекомендації, звітні дані ТОВ «ТЕМА».

**Наукова новизна роботи.**

*Удосконалено:*

– процес управління виробничим потенціалом підприємства за рахунок використання контролінгу, який дозволить підвищити керованість бізнесу та скоротити час прийняття управлінських рішень; встановити ефективний контроль за активами ТОВ «ТЕМА».

– процес реалізації управлінських рішень з підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства, за рахунок виробничо-операційної стратегії, в форматі якої запропоновано виробничу диверсифікацію, яка полягає у розвитку нового напрямку виробництва.

**Практична значимість** роботи полягає у вдосконаленні системи управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА», що дозволить більш повно і чітко отримувати інформацію від підрозділів різних рівнів управління на предмет використання виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА», забезпечить безперебійний виробничий процес та дозволить покращити показники діяльності підприємства в цілому.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «ТЕМА» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження №345 від 08.05.2014 р.).

**Апробація роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати дипломної роботи доповідалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку” (Київ, КПІ, 3-4 квітня 2008 р.).

**Ключові слова:** виробничий потенціал, виробнича стратегія, прибуток, виробництво, ефективність.

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та складові виробничого потенціалу підприємства**

В умовах конкурентної боротьби, коли перед підприємствами стоїть завдання не просто завоювати своє місце на ринку, але й утримати його, одним з основних ресурсів і провідним конкурентним перевагою стає накопичений виробничий потенціал підприємства. Підприємство, як і будь-яка складна система, складається з комплексу підсистем, які виконують певні функції. Для реалізації своїх функцій кожна підсистема повинна мати в розпорядженні необхідну сукупність ресурсів. Ідентифікуючи ресурси з поняттям «потенціал», можна виділити трудовий, технічний, виробничий, організаційний, майновий, фінансовий та інші потенціали.

Поняття «виробничий потенціал» є базовим елементом підприємства, який об'єднує в собі цілі, рушійні сили і джерела його розвитку. Сутність потенціалу розкривають наступні його характеристики [5, с. 50]:

- потенціал є динамічною категорією, що виявляється тільки в процесі його використання;
- використання потенціалу повинно супроводжуватися його зростанням;
- процеси використання і нарощування потенціалу є безперервними і взаємодоповнюючими.

Визначальне значення потенціалу підприємства полягає в створенні нової вартості. Наявність і використання потенціалу будь-якого виду в тій чи іншій мірі визначає результат діяльності підприємства. Як центральний елемент промислового підприємства виступає виробнича система, головною функцією якої є процес перетворення вихідних ресурсів у кінцевий продукт, або виробничий процес. Відповідно для промислового підприємства особливе значення має виробничий потенціал. Виробничий потенціал має дві сторони [1, с. 81]:



1) об'єктивну – сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових і природних ресурсів, залучених і не залучених з яких-небудь причин в виробничу діяльність підприємства, але які володіють реальною можливістю брати участь в ній;

2) суб'єктивну – здатність конкретних працівників підприємства і колективу в цілому до здійснення виробничого процесу і досягнення поставлених цілей при наявному рівні техніки і технологій і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг в умовах ефективного використання наявних ресурсів.

Характеристики виробничого потенціалу промислового підприємства графічно наведені на рис. 1.1.

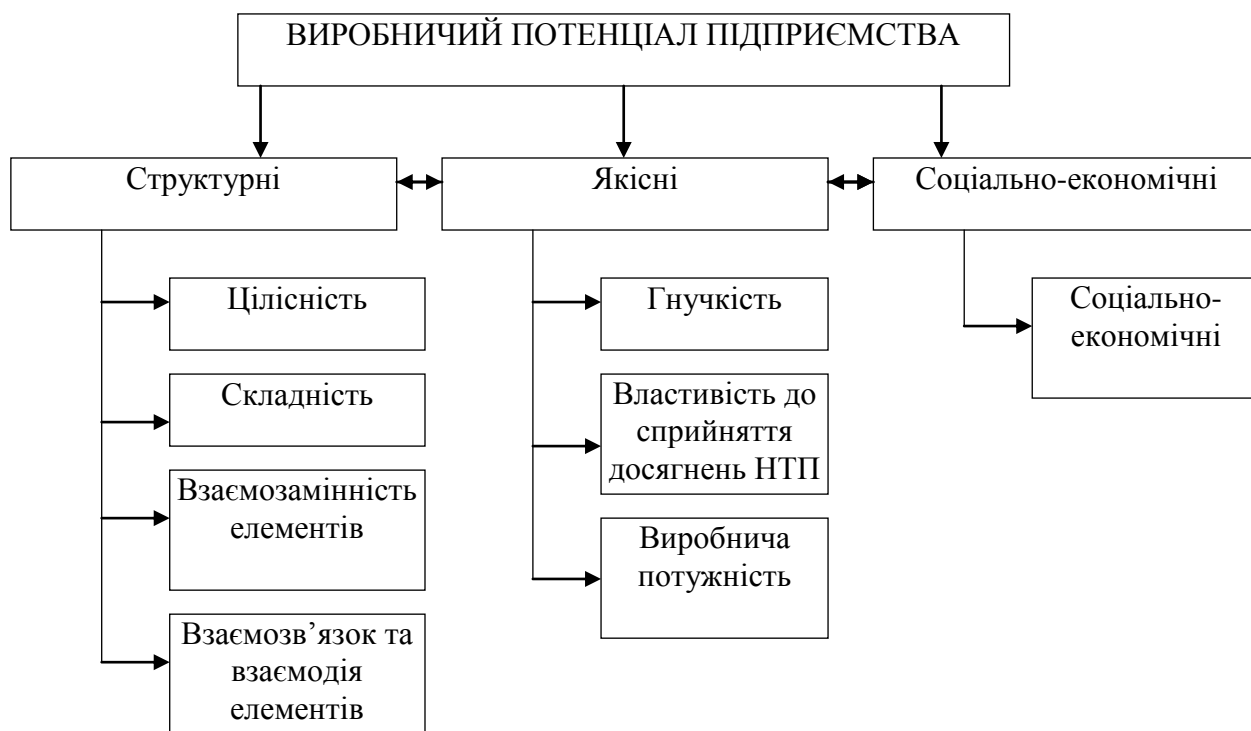


Рисунок 1.1 – Характеристики виробничого потенціалу промислового підприємства

*Складено за даними [12, с. 73]*

В сучасній економічній науці існує кілька підходів до розкриття сутності і структури виробничого потенціалу промислового підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Підходи до розкриття сутності і структури виробничого потенціалу

Найбільш поширеним є ресурсний підхід, згідно з яким виробничий потенціал – це сукупність ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються в ході його виробничої діяльності. В. В. Коновал визначає виробничий потенціал підприємства як сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних та інших ресурсів, які забезпечують господарську діяльність підприємства. О. Г. Гончаренко [8, с. 139] зміст виробничого потенціалу підприємства обмежує тільки трудовими ресурсами, визначаючи виробничий потенціал як технічно, економічно та організаційно обґрунтовану норму ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу

Автор даного визначення зводить виробничий потенціал до наявності одного ресурсу, без якого використання інших не представляється можливим. Недоліком даного підходу є те, що його прихильники не враховують належною мірою взаємодію ресурсів, їх використання та ефективність залучення в виробничо-господарську діяльність підприємства.

Таким чином, в рамках ресурсного підходу виробничий потенціал розглядається як сукупність ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються в ході його виробничої діяльності.

При результативному підході виробничий потенціал розглядається як здатність виробничої системи створювати певну кількість матеріальних благ при використанні ресурсів. Н. Г. Сейсебаєва визначає виробничий потенціал як категорію, яка об'єднує різні виробничі можливості підприємства з випуску та реалізації різних видів продукції, надання послуг [1].

В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко визначають виробничий потенціал як систему економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва.

Ще одним підходом, в рамках якого здійснюється трактування поняття «виробничий потенціал», є цільовий підхід. Тут під виробничим потенціалом розуміється здатність підприємства досягати поставлених цілей в умовах обмеженості наявних ресурсів.

Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук визначають виробничий потенціал як здатність окремого підприємства виконувати необхідний обсяг робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені її статутом. Д. О. Сугоняко, Т. В. Полковниченко, на наш погляд, дає найбільш вдалу трактування поняття «виробничий потенціал», визначаючи його як наявні у підприємства потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів.

Таким чином, з огляду на викладене, під виробничим потенціалом промислового підприємства будемо розуміти потенційні можливості щодо забезпечення результативної виробничої діяльності за допомогою ефективного використання сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і

матеріально-енергетичних ресурсів. Запропоноване трактування терміну «виробничий потенціал» враховує в собі ресурсну складову виробничого потенціалу, виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу цільову спрямованість її його орієнтацію на конкретний результат виробничої діяльності.

Аналіз існуючих підходів до оцінки структури виробничого потенціалу показав, що в цілому їх можна розділити на три основних напрямки, відповідно до підходів до трактування самого поняття «виробничий потенціал»:

1) частину дослідників (в рамках ресурсного підходу) включають в структуру виробничого потенціалу підприємства тільки ресурси в різній їх комбінації;

2) інша група вчених (в рамках результативного підходу) дотримується підходу до структури виробничого потенціалу з боку ресурсів підприємства та результатів використання цих ресурсів;

3) третя група авторів включає в структуру виробничого потенціалу крім ресурсів і результатів їх використання безліч додаткових складових, які є відносно другорядними факторами виробничих процесів, і враховує їх підпорядкованість цілям виробничої діяльності підприємства.

Виробничий потенціал підприємств, який є матеріальною базою інноваційного планування, слід розуміти як сукупність ресурсів підприємства і можливостей їх використання з метою виробництва нового (оновленого) продукту. При цьому, правомірно говорити про наявність у складі виробничого потенціалу підприємства наступних складових [7, с. 54]:

- матеріально-технологічної;
- кадрово-інтелектуальної;
- організаційно-структурної;
- інформаційної.

Всі складові виробничого потенціалу тісно пов'язані між собою. Ефективна реалізація виробничого потенціалу залежить як від стану кожної з його складових (кожна з яких створює свій коопераційний ефект), так і від їх

взаємодії (інтегрований коопераційний ефект). Тому збалансованість складових потенціалу є основною умовою формування плану інноваційної діяльності на підприємстві, оскільки відставання однієї з них виступає стримуючим фактором інноваційної активності. При цьому максимальна ефективність функціонування виробничого потенціалу підприємства обумовлена загальним синергетичним ефектом.

Ігнорування цього положення при розробці стратегічного плану розвитку діяльності підприємства, може привести до марнотратства ресурсів і повної нерентабельності всього підприємства. Це виводить проблему оцінки та аналізу виробничого потенціалу для цілей планування в число найбільш актуальних проблем планування інноваційної діяльності, що виникають перед керівниками підприємств [10, с. 59]. Дійсно, знання власного виробничого потенціалу дозволяє ефективно планувати і вирішувати поточні і довгострокові інноваційні завдання, цілеспрямовано формувати базу систематичного відтворення інновацій. Тому для прийняття ефективних рішень необхідно регулярно проводити оцінку потенційних можливостей підприємства. В результаті такої оцінки можуть бути отримані дані про потенційні можливості сприйняття інновацій та про готовність підприємства до активізації інноваційної діяльності, а також про ступінь фактичного використання цих можливостей. Крім того, така інформація може стати об'єктивною основою планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Вона дозволяє сформувати кінцеві цілі інноваційного розвитку і намітити в процесі планування реальні і обґрунтовані показники, які повинні бути досягнуті.

Таким чином, можна стверджувати, що виробничий потенціал – це сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації

мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу. Структура виробничого потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства і відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегії його розвитку. Слід зазначити, що відсутність серед дослідників єдиного підходу до визначення змісту поняття «виробничий потенціал» знайшло відображення в множинності підходів до структури даної категорії і її основних елементів. Звісно ж, що всі вищенаведені авторські позиції мають раціональну основу і право на існування. У зв'язку з цим, при визначенні виробничого потенціалу конкретного підприємства слід дотримуватися певного трактування цього поняття і враховувати специфіку галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

## **1.2. Основні підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства**

Проаналізувавши визначення, запропоновані різними вітчизняними та зарубіжними дослідниками, нами були виділені три основні підходи до визначення категорії «виробничий потенціал»:

1. Ресурсний підхід визначає виробничий потенціал як сукупність збалансованих ресурсів, що дозволяє досягти нормативного обсягу продукції. Даного підходу дотримуються В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко [1, с. 19], Н. Т. Назаренко, Л. М. Мельник [29], В. Ільчук, І. Хоменко.

2. Нормативний підхід, згідно з яким виробничий потенціал – це нормативні можливості виробництва продукції або досягнення іншого економічного результату. (О. В. Руда [42], Н. М. Василик, А. М. Матчук [6], Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук [41]).

3. Кількісний підхід покладений в основу характеристики потенціалу галузі як сукупності продуктивних сил (О. Г. Гончаренко) [8].

Складний структурно-компонентний склад виробничого потенціалу і особлива важливість врахування взаємозв'язку його елементів вимагають

розробки методів оцінки та обліку якісно різнорідних ресурсів для встановлення їх результуючої величини при будь-яких співвідношеннях структурних елементів (ресурсів). В даний час найбільш поширеними підходами до дослідження виробничого потенціалу на основі кількісної оцінки є ресурсний і результативний. Ресурсний підхід в концепції виробничого потенціалу отримав досить широке поширення в роботах вчених і економістів. При цьому чітко виділяються дві «ресурсні позиції»:

1. Виробничий потенціал – це сукупність ресурсів без урахування їх реальних взаємозв'язків, що складаються в процесі виробництва [41, с. 226].

2. Виробничий потенціал – це ресурси виробництва, кількісні та якісні параметри, які визначають максимальні можливості по виробництву продукції в кожен даний момент часу.

При результативному підході сутність виробничого потенціалу визначають як потенційні економічні результати (обсяг випуску продукції, прибуток, показники ефективності використання виробничих ресурсів, робочого часу і т. д.). Оцінка потенціалу організації при реалізації ресурсного підходу здійснюється в напрямку «входу» (ресурсів) до «виходу» (реалізації продукту) за допомогою приведення в такий же вид всього різноманіття ресурсних складових і обчислення їх сумарної величини.

За своєю суттю ресурсний підхід – це не що інше, як один з добре відомих класичних підходів в дослідженні соціально-економічних процесів, який називається «витратним». Основним недоліком ресурсного підходу є те, що обчислена таким чином величина потенціалу організації здебільшого характеризує її внутрішнє середовище і в меншій мірі відображає вплив кон'юнктури ринку. Врахування ж впливу зовнішніх (ринкових) чинників методологія ресурсного підходу здійснює за допомогою спеціального методичного прийому, розподілу ресурсного потенціалу організації на дві складові: планову і резервну частини. Планова величина виробничого потенціалу організації характеризує її можливості в конкретний період часу, виходячи зі сформованих на даний момент умов ринкової кон'юнктури.

Резервна ж частина виробничого потенціалу організації характеризує запаси ресурсів, які можуть бути задіяні при сприятливих умовах ринкової кон'юнктури і їх раціональне використання. Результативними в науковій літературі іноді називають прибутковий і комбінований підходи до діагностики потенціалу організації в умовах ринку [9, с. 189].

Методологія цих підходів на відміну від ресурсного спочатку основна увага концентрує на зовнішні умови функціонування бізнесу. Оцінка потенціалу організації при реалізації того чи іншого результативного підходу здійснюється в напрямку від «виходу» виробничої системи до її «входу».

Результативно-дохідний підхід набув широкого поширення в теорії та практиці фінансового та інвестиційного менеджменту, стратегічного управління і планування, а також при оцінці вартості підприємства як прибутковою виробничою нерухомості. Менш поширений підхід, заснований на якісній оцінці, який називається експертним. В його основі лежать такі методи дослідження, як анкетування та інтерв'ювання. Він застосовується в разі неможливості висловити показники кількісно і має такий істотний недолік, як суб'єктивність оцінки.

Отже, нами систематизовані теоретичні та методологічні питання оцінки виробничого потенціалу підприємств і представлені в таблиці 1.1.



Таблиця 1.1 – Підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства

	Підхід до оцінки		
	Ресурсний	Результативний	Експертний
Опис підходу	Потенціал оцінюють за допомогою приведення в такий же вид всього різноманіття ресурсних складових і обчислення їх сумарної величини	Потенціал представляють як потенційні економічні результати (обсяг випуску, прибуток і т.п.)	В його основі лежать такі методи дослідження, як анкетування та інтерв'ювання
Оцінки	Кількісна		Якісна
Недоліки	Обчислена величина потенціалу організації, здебільшого характеризує її внутрішнє середовище і в меншій мірі відображає вплив кон'юнктури ринку	Не дає змогу врахувати якісні зміни складових потенціалу	Суб'єктивність оцінки. Сильна залежність достовірності оцінки від компетентності експертів
Переваги	Дає повну кількісну оцінку величини потенціалу і дозволяє визначити питому вагу кожного елемента в його складі		Застосовується, коли неможливо кількісно виразити показники і необхідно врахувати якісні фактори

Треба відзначити, що існуючі підходи до оцінки, а також методики оцінки діяльності підприємства не враховують особливості розвитку виробничого потенціалу в умовах інноваційної економіки, тоді як саме на цьому рівні закладається основа планування інноваційної діяльності. Цікавою з точки зору оцінки виробничого потенціалу та інноваційної діяльності підприємства представляється методика стратегічного аналізу інноваційної активності підприємства О. В. Руда [42]. Вона передбачає визначення внутрішніх інвестиційних можливостей підприємства в інноваційній сфері (інтелектуальних, кадрових, майнових, продуктових, технологічних, інвестиційних можливостей), які розглядаються в якості інноваційної інфраструктури та визначаються з використанням таких критеріїв, як коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, коефіцієнт персоналу,

зайнятого в НДДКР, коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР, коефіцієнт оснащення нової техніки, коефіцієнт освоєння нової продукції. Як завершальний етап оцінки інноваційної активності підприємства Т. Г. Меліх [28] пропонується розрахунок коефіцієнта інноваційного зростання (розвитку), який визначається відношенням вартості науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів до загальної вартості інших інвестиційних витрат підприємства.

Однак, на наш погляд, таке розуміння інноваційного зростання не виправдано, тому що дане відношення може характеризувати лише інноваційну активність підприємства, що не тотожне поняттю інноваційного зростання або інноваційного розвитку, так як не враховує результативність інноваційних проектів. Крім того, запропоноване поняття інноваційної інфраструктури підприємства не містить ні характеристики організаційної структури підприємства як такої, ні інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, що на наш погляд є необхідним при аналізі інноваційної діяльності.

Іншою методикою, цікавою з точки зору оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства, є методологія дослідження інноваційних можливостей підприємства Є. О. Жук [16], в рамках якої інноваційні можливості підприємства розглядаються в корпоративному, маркетинговому, науково-технічному, виробничому, фінансовому, кадровому, організаційному та екологічному аспектах дослідження.

Для характеристики перерахованих інноваційних аспектів пропонується перелік критеріїв їх оцінки. Для формалізації результатів оцінки за переліком критеріїв використовується бальна оцінка. Метод бальної оцінки полягає в наступному: окремими позиціями присвоюється певний бал відповідно до їх важливості. Оцінка виводиться з суми балів, яка є кількісною характеристикою інноваційних можливостей підприємства. При цьому, в рамках виробничого аспекту дослідження, виробничий потенціал підприємства розглядається як максимально можливий виробничий результат, який може бути отриманий при

найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва.

Основними критеріями аналізу виробничого аспекту дослідження інноваційних можливостей в рамках методології професора О.Ю. Терованесова [49] є наступні:

- гнучкість виробництва (тоді, як цей критерій більшою мірою характеризує організацію виробництва і, на наш погляд, повинен враховуватися в рамках організаційного аспекту дослідження інноваційних можливостей підприємства);

- виробнича потужність підприємства (даний показник, на наш погляд, не може характеризувати інноваційні можливості підприємства, так як не враховує використання даної потужності);

- відповідність проекту наявним виробничим потужностям підприємства;

- потреба в додаткових виробничих потужностях (може використовуватися тільки в тих випадках, коли необхідно прийняти рішення щодо впровадження конкретного інноваційного проекту);

- структура і розміщення виробничого обладнання (даний критерій більшою мірою характеризує організацію виробництва і, на наш погляд, повинен враховуватися в рамках організаційного аспекту дослідження інноваційних можливостей підприємства);

- рівень технології на підприємстві;

- необхідність технологічних нововведень;

- вартість і наявність необхідних сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;

- величина витрат виробництва;

- рівень безпеки виробництва.

До цього слід додати, що застосовність даної методики до оцінки інноваційної діяльності обмежена тим, що критерії оцінки різних аспектів інноваційних можливостей більшою мірою застосовні до характеристики

можливостей підприємства по реалізації інноваційного проекту, а не до характеристики інноваційної діяльності, і тим більше, не до характеристики інноваційного розвитку виробничого потенціалу підприємства.

Крім методик оцінки інноваційної діяльності підприємства та його інноваційних можливостей в практиці аналізу господарської діяльності існують методики оцінки безпосередньо стану виробничого потенціалу підприємства. На їх основі за даними за кілька років неможливо визначити динаміку змін в стані виробничого потенціалу. Однак, подібна динаміка не тотожна поняттю інноваційного розвитку. Згідно з підходом, реалізованим в методиці В. К. Збарський, А. В. Збарська [17, с. 19], виробничий потенціал підприємства визначається шляхом підсумовування показників за предметними складовими, до яких автори відносять:

- ринкову складову: потенційний попит на продукцію і частка ринку, яку займає підприємством, потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства, підприємство і ринок праці, підприємство і ринок факторів виробництва;
- виробничу складову: потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини і матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;
- фінансову складову: потенційні фінансові показники виробництва (прибутковості, ліквідності, платоспроможності), потенційні інвестиційні можливості.

Виходячи з представленого списку предметних складових, можна припустити, що поняття виробничого потенціалу, згідно з цим підходом, містить неспецифічні для виробництва і його оцінки складові, такі як фінансові та ринкові ресурси, що не дозволяє адекватно характеризувати і оцінювати стан виробництва. Крім того, дана методика не дозволяє достовірно і в повній мірі оцінювати розвиток (в тому числі і інноваційний) виробничого потенціалу підприємства. На додаток до даного підходу, можна привести більш розгорнуту методику оцінки виробничого потенціалу підприємства, пропонувану Л. М. Мельник [29]. Він під «виробничим потенціалом» розуміє обсяг робіт в

наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-години), який може бути виконаний протягом деякого періоду часу (наприклад, року) основними виробничими робітниками на базі наявних виробничих фондів при двох – тризмінному режимі роботи і оптимальної організації праці і виробництва».

На його думку, саме це поняття лежить в основі системи економічних оцінок виробничого потенціалу підприємства, яка включає наступні показники [29, с. 102]:

- потенційна річна виробнича потужність в розрахункових одиницях, розгорнута за видами основної та побічної продукції;
- потенційний річний валовий обсяг продукції, що випускається, робіт, послуг (виручка);
- потенційна величина доданої вартості, умовно-чистої або кінцевої продукції;
- потенційний чистий річний дохід / обсяг виробленої чистої продукції;
- потенційний річний прибуток до оподаткування при можливих варіантах цінової стратегії підприємства;
- потенційний чистий прибуток після сплати податків.

Даний підхід базується на аналізі фінансових результатів виробництва, які, на наш погляд, мало застосовні для характеристики стану виробництва, так як включають в себе крім, витрат виробництва, витрати на зберігання і реалізацію продукції виробництва. До даного підходу більше застосовне поняття фінансового потенціалу. Крім того, запропоновані О.Ю. Терованесовою [49], В. В. Дикань, П. Ю. Кас [12] підходи до оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємства містять суттєві недоліки. Вони не враховують організаційно структурну та інформаційні складові виробничого потенціалу, взаємозв'язок і взаємозалежність всіх складових виробничого потенціалу. В оцінку включаються показники у вартісному вираженні, а в дійсності, вона повинна бути доповнена кількісними показниками, коефіцієнтами, співвідношеннями і експертними оцінками. Всі ці недоліки не дозволяють розробити ефективний механізм оцінки рівня виробничого

потенціалу, а, отже, а, отже, вірогідно і обґрунтовано планувати інноваційну діяльність підприємства.

Найбільш вдалим підходом до проблеми оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства на даний момент можна вважати методику оцінки, запропоновану Т. Г. Рзаєвою, Р. В. Римарчук [41], згідно з якою оцінка рівня виробничого потенціалу підприємства реалізується в три етапи:

1) визначення елементів виробничого потенціалу підприємств, складовими якого є виробнича, кадрова та матеріальна, інформаційна, організаційно-економічна складові, а також їх характеристика;

2) розробка узагальнюючих і приватних показників оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства за видами, зокрема авторами пропонується проводити оцінку стану виробничої, матеріальної та кадрової складових;

3) визначення порогових значень показників і віднесення аналізованого підприємства до тієї чи іншої категорії (високий, середній, низький рівень виробничого потенціалу).

Пропонована методика оцінки виробничого потенціалу підприємства має низку переваг у порівнянні з попередніми методиками, серед яких можна виділити придатність методики для використання її, як окремими промисловими підприємствами, так і інтегрованими структурами. Крім того, ця методика структурована, дозволяє чітко виділити і сформулювати проблеми в плануванні, що підлягають вирішенню, доступна для розуміння. Однак і цей підхід має суттєві недоліки, одним з яких є той факт, що сильно спрощена структура виробничого потенціалу підприємства (в структуру не включені організаційно-структурна і інформаційна складові). Крім того, в рамках даної методики оцінки виробничого потенціалу виробничий потенціал підприємства не розглядається в якості інноваційної системи, а, отже, не враховує інноваційний характер розвитку виробничого потенціалу, що робить її принципово непридатною для оцінки виробничого потенціалу підприємства і здійснюваної на його основі інноваційної діяльності

Таким чином, незважаючи на різноманітність інтерпретацій поняття «виробничого потенціалу» і методик оцінки діяльності підприємства, можна відзначити ряд моментів:

1) в структурі виробничого потенціалу окремим блоком виділяють ресурси, наявні в розпорядженні підприємства. При їх класифікації частіше за все говорять про трудові, фінансові і матеріальні (виробничо-технічні) ресурси. З метою стратегічного аналізу людські ресурси підрозділяються на три складові – особи, які приймають рішення, колектив підприємства і персонал як трудовий потенціал. Доцільність такого підходу багато в чому залежить від глибини аналізу і рівня системи стратегічного управління на підприємстві в цілому;

2) крім ресурсної складової в сучасній економічній теорії виділяють блок управління. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми:

- планування – націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху;
- реалізації – має задачами створення нового потенціалу і перетворення існуючого в чинники успіху;
- контролю – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень і постійного контролю за достовірністю планових передумов;

3) всі дослідники проблем оцінки виробничого потенціалу не включають до його складу організаційно-структурну і інформаційні складові, тоді як виняток їх зі складу виробничого потенціалу підприємства значною мірою знижує і обмежує його визначення та сутність, а значить і обмежує можливості оцінки потенціалу;

4) виробничий потенціал підприємства розглядають як сукупності складових, ігноруючи той факт, що максимальна результативність виробничого потенціалу досягається завдяки синергетичному ефекту, який передбачає, що ефективність виробничого потенціалу значно перевищує суму ефектів від функціонування кожної складової, а системний підхід до виробничого потенціалу підприємства дозволяє побудувати і класифікувати його різні моделі;

5) оцінка виробничого потенціалу більшістю дослідників здійснюється на основі коефіцієнтів, які характеризують фінансові результати діяльності виробництва, що веде до спотворення інформації про стан виробничого потенціалу через те, що фінансові результати містять витрати і доходи від діяльності не пов'язаної з виробництвом;

6) більшість підходів базується на визначенні виробничого потенціалу, який не враховує інноваційний аспект його функціонування і розвитку, що робить їх не ефективними для аналізу і оцінки виробничого потенціалу та інноваційної діяльності підприємства.

Отже, вивчення існуючих підходів до оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємства, дозволило виявити відсутність методики оцінки адекватної сьогоднішнім інноваційним умовам. Необхідна методика оцінки інноваційної діяльності, її матеріально-речової основи (виробничого потенціалу), яка дозволила б визначити динаміку, модель, ефективність інноваційного розвитку підприємства, визначити рівень інноваційної чутливості виробничого потенціалу, а також на цій основі виробити стратегію інноваційного розвитку та ефективно реалізувати її на основі стратегічного планування.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження нами встановлено, що в економічній літературі відсутнє однозначне визначення виробничого потенціалу, проте формулювання, запропоновані різними дослідниками, можна об'єднати в три підходи: ресурсний, нормативний і кількісний. Також було виділено три підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства: експертний, ресурсний і результативний. Жоден з підходів не є універсальним і має свої переваги і недоліки. Провівши їх аналіз, можна зробити висновок про те, що необхідна розробка нового більш мобільного підходу, який враховуватиме всі особливості діяльності підприємств і найбільш точно визначати рівень виробничого потенціалу.



### **1.3. Система управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності**

З плином часу часто виникає поступове зниження виробничих можливостей та ефективності виробництва, це можливо в результаті морального і фізичного зносу різних компонентів виробничого потенціалу. Отже, з метою мінімізації цих процесів зношений компонент виробничого потенціалу необхідно своєчасно замінити на аналогічний [2, с. 24]. На думку окремих авторів, управління виробничим потенціалом полягає у встановленні оптимальних розмірів виробництва в певний період часу.

Управління виробничим потенціалом має спиратися на два основних моменти: контроль за зміною обсягу виробництва і контроль за ефективністю виробництва. Причому наближення економічної ефективності виробництва до її оптимального значення і є сигналом оптимальності розмірів виробничого потенціалу в заданих рамках виробничого процесу. У той же час ефективність виробництва повинна визначатися з урахуванням ринкових факторів на вироблену продукцію (попиту і пропозиції).

На наш погляд система управління виробничим процесом повинна включати наступні компоненти [4, с. 46]:

- оцінка динаміки і структури виробничого потенціалу;
- оцінка ефективності його використання;
- оцінка конкурентоспроможності продукції і її частки на ринку;
- аналіз резервів і втрат в результаті зниження ефективності використання виробничого потенціалу;
- вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- проведення заходів щодо освоєння виявлених резервів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства виходячи з його стратегії і тактики.

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємства дозволяє сформувати його модель, на яку можуть робити істотний вплив такі чинники:

- обсяг, структура і якість ресурсів підприємства;
- здатності співробітників оперативно виконувати різні виробничі завдання;
- здатність підприємства до оновлення виробничого процесу в рамках НТП;
- наявність висококваліфікованого персоналу;
- фінансові можливості.

В даний час в літературі не існує єдиного підходу до визначення кількісного значення даного потенціалу. Найбільш часто зустрічається наступна модель (1.1) [22, с. 124]:

$$ПП = ОПФ + Сп + Ст + Сі, \quad (1.1)$$

де ПП – виробничий потенціал; ОПФ – вартість основних виробничих засобів; СП – вартість персоналу; Ст – вартість технології; Сі – вартість інформації.

Більш детальний аналіз даної моделі дозволяє зробити висновок про її недосконалість, так як фактично цей підхід передбачає оцінку виробничого потенціалу на основі залишкової вартості основних виробничих засобів. При цьому в розрахунок не береться ні ефективність використання, ні потенційне зниження за рахунок виникнення різного роду ризиків (небезпек).

Схематично уявити етапи роботи з вказаною моделлю в умовах реального підприємства можна за допомогою рис. 1.3.

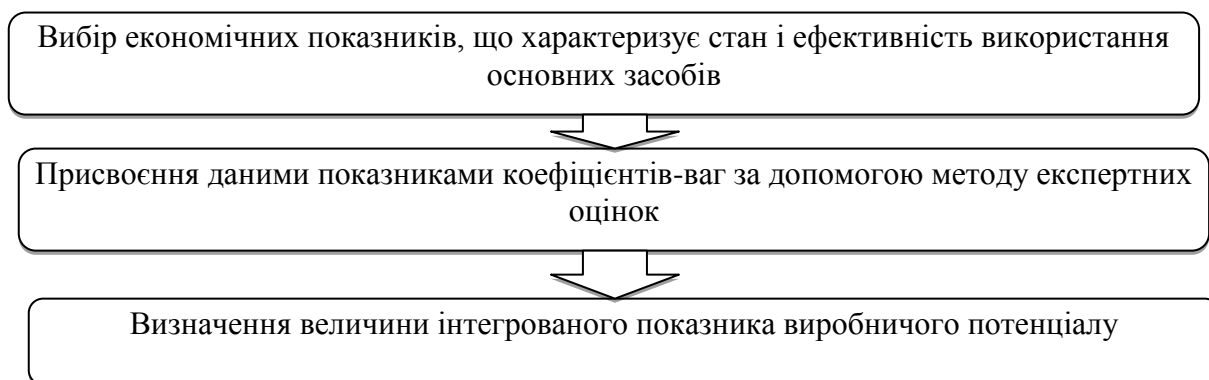


Рисунок 1.3 – Етапи роботи з моделлю в умовах діючого підприємства

В оцінку виробничого потенціалу додано показники техніко-економічної оснащеності виробництва підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методика розрахунку показників техніко-економічної оснащеності виробництва

Найменування показника	Формула	Позначення
Фондоозброєність, тис. грн. / особу.	$S_{оз}$	$S_{оз}$ середня вартість основних засобів, тис. грн $Ч$ - середньооблікова чисельність виробничого персоналу, осіб
Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн. / особу.	$S_{аоз}$	$S_{аоз}$ середня вартість активної частини основних засобів, тис. грн $Ч$ - середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Озброєність прогресивної технікою, тис. грн. / особу.	$Прт$	$Прт$ - середня вартість прогресивної техніки, тис. грн $Ч$ - середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Рівень механізації виробництва, %	$R_{мех} = \frac{ОВ_{мех}}{ОВ} * 100$	$ОВ_{мех}$ - обсяг продукції вироблений механізованих способом, тис. грн $ОВ$ – загальний обсяг виробництва, тис. грн
Ступінь охоплення робітників механізованою і автоматизованою працею, %	$C_m = \frac{Ч_{мех}}{Ч}$	$Ч_{мех}$ - середньооблікова чисельність виробничого персоналу зайнятого механізованою працею, осіб. $Ч$ - середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Наявність автоматизованих виробництв, шт.	Кількість автоматизованих виробництв	

В оцінку виробничого потенціалу додано показники техніко-економічного рівня обладнання підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методика розрахунку показники техніко-економічного рівня обладнання

Найменування показника	Формула	Позначення
Питома вага прогресивного обладнання, %	$ВПо$	де $ВПо$ - середня вартість прогресивного обладнання, тис. грн. $S_{оз}$ середня вартість основних засобів, тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів		$\Sigma$ - накопичена сума амортизації, тис. грн. <b>Озпер</b> - первісна вартість основних засобів, тис. грн.
Коефіцієнт змінності робочого обладнання	$N_1 + N_2 + N_3$	N1, N2, N3 - відповідно кількість обладнання, що працює в першу, другу і третю зміни; <b>N<sub>вст</sub></b> - загальне число встановленого обладнання, од
Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	<b>Кінт * Кекст</b>	Кінт - індексів інтенсивного використання обладнання Кекст - індексів екстенсивного використання обладнання
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	$K_{вп} = \frac{Овп}{ВП}$	ВП-виробнича потужність, тис. грн. Овп- обсяг виробленої продукції, тис. грн.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники рівня організації виробництва (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методика розрахунку показники рівня організації виробництва

Найменування показника	Формула	Позначення
Рівень спеціалізації виробництва, %	$k=100/(n(2n-1))$	де n – питома вага даної галузі в загальній вартості товарної продукції n – порядковий номер галузі в ранжируваному ряді
Тривалість операційного циклу, днів.	$(360 * Z) / C + (360 * ДЗ) / В$	Z - середньорічна сума запасів, тис. грн. C – собівартість, тис. грн. ДЗ - середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн. В - виручка, тис. грн.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники ефективності використання ресурсів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методика розрахунку показників ефективності використання ресурсів

Найменування показника	Формула	Позначення
Матеріаловіддача, грн.	$\frac{Q}{M}$	M — матеріальні витрати , тис. грн. Q — обсяг виготовленої продукції , тис. грн.
Фондовіддача грн. / грн.	$\frac{Q}{C_{оз}}$	Q — обсяг виготовленої продукції , тис. грн. де Соз середня вартість основних засобів, тис. грн.
Продуктивність праці, шт. /	$\frac{Q}{\bar{Ч}}$	Q — обсяг виготовленої продукції , тис. грн. Ч - середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники рівня соціального розвитку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Методика розрахунку показників показники рівня соціального розвитку

Найменування показника	Формула	Позначення
Коефіцієнт зростання заробітної плати	$\frac{ЗП2}{ЗП1}$	ЗП2 – заробітна плат в звітному році ЗП1 - заробітна плат в попередньому році
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{Ч_{внп}}{Ч_{сп}}$	Чвнп – кількість вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Коефіцієнт обороту з прийому співробітників	$\frac{Чп}{Ч_{сп}}$	Ч - чисельність всіх прийнятих працівників за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Коефіцієнт обороту по звільненню співробітників	$\frac{Чз}{Ч_{сп}}$	Чз - чисельність всіх звільнених працівників за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Питома вага працівників, які пройшли навчання від загальної чисельності, %	$\frac{Пн}{Ч_{сп}} * 100$	Чкз - чисельність працівників, які пройшли навчання за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Коефіцієнт кар'єрного зростання працівників	$\frac{Пкз}{Ч_{сп}}$	Чкз - чисельність підвищених працівників за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу

Наступним етапом пропонованої методики оцінки виробничого потенціалу, є привласнення даними показниками коефіцієнтів – ваги. Вага відображають значимість конкретного показника і встановлюються безпосередньо аналітиком, будь то потенційний покупець, інвестор або стороння особа.

На другому етапі оцінки виробничого потенціалу необхідно на підставі даних, наведених за групами показників визначити відносні показники рівня факторів за формулою [4, с. 105]:

де  $g_j$  – окремий відносний показник рівня фактору;  
 $P_i$  – фактично досягнуте значення часткового показника;  
 $P_{\text{опт}}$  – оптимальне значення часткового показника;  
 $P = -1$ , коли краща динаміка зниження показника;  
 $P = +1$ , коли краща динаміка зростання показника.

На наступному етапі після встановлення коефіцієнта вагомості часткового показника рівня фактору ( $a_i$ ), розраховується узагальнений показник рівня по кожному фактору за формулою [9, с. 89]:

де  $a_i$  – вага показника (важливість), встановлена з використанням експертної оцінки.

На заключному етапі на основі отриманих узагальнених показників, для оцінки виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА», розраховується інтегральний (сумарний) показник, за формулою [10, с. 29]:

де  $Q_{\text{інт}}$  – інтегральна оцінка виробничого потенціалу;  
 $K_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ої групи показників (встановлюється на основі експертних оцінок).

Розробка методичного інструментарію стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємств в сучасних фінансових умовах пов'язана з вирішенням ряду взаємопов'язаних методичних завдань. До них насамперед можна віднести [37, с. 10]:

– дослідження взаємозв'язку виробничого потенціалу, конкурентоспроможності створюваної продукції і економічних результатів діяльності підприємства;

- розробку методичного підходу до стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємства в жорстких умовах фінансових та часових обмежень;

- проведення комплексного аналізу економічної ефективності та автоматизації процесів моніторингу та стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємства;

- розробку економіко-математичної моделі визначення раціонального рівня мобілізаційних потужностей підприємства.

Особливу роль в управлінні виробничим потенціалом грає завдання збалансованості його елементів і, в першу чергу, людського і основного капіталу. Сказане впливає з умови, що всі господарські операції можна, в кінцевому рахунку, звести до наступної схеми: люди – продукт – прибуток. На першому місці при цьому ставиться вміння людей використовувати наявні у них кошти і матеріали. При цьому людський капітал є одним із самостійних чинників у розвитку виробництва. В економічно розвинених країнах давно вже переконалися, що вкладення коштів у кваліфікацію людини примножує доходи і підвищує конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

Для ефективного управління виробничим потенціалом на підприємстві, перш за все, слід сформулювати модель його розвитку. Модель економічного виробничого потенціалу підприємства може визначатися наступними основними факторами [38, с. 195]:

- обсягом і якістю наявних у підприємства ресурсів;
- здібностями співробітників вирішувати різні виробничі завдання, тобто їх кваліфікаційними, психофізіологічними і мотиваційними можливостями;
- здібностями менеджменту оптимально використовувати наявні у підприємства ресурси;
- інноваційними здібностями, тобто здатністю підприємства до оновлення виробництва, спираючись на останні досягнення НТП;

- інформаційними можливостями, тобто здатністю відбирати тільки корисну, з точки зору досягнення мети, інформацію і використовувати її для прийняття ефективних рішень;

- наявність висококваліфікованих виробничих та інженерно-технічних працівників;

- фінансовими можливостями, тобто кредитоспроможністю, внутрішньою і зовнішньою заборгованістю, привабливістю для інвесторів.

В сумі всі розглянуті складові моделі утворюють сукупну здатність підприємства до виробництва продукції, яка користується попитом, яка при порівнянні з аналогічною здатністю іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу I**

В результаті проведеного дослідження автором було систематизовано поняття виробничого потенціалу, як сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу. Структура виробничого потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства і відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегії його розвитку. При визначенні виробничого потенціалу конкретного підприємства слід дотримуватися певного трактування цього поняття і враховувати специфіку галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.



Аналіз підходів до оцінки виробничого потенціалу дав змогу встановити, що в економічній літературі відсутнє однозначне визначення виробничого потенціалу, проте формулювання, запропоновані різними дослідниками, можна об'єднати в три підходи: ресурсний, нормативний і кількісний. Також було виділено три підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства: експертний, ресурсний і результативний. Жоден з підходів не є універсальним і має свої переваги і недоліки. Провівши їх аналіз, можна зробити висновок про те, що необхідна розробка нового більш мобільного підходу, який враховуватиме всі особливості діяльності підприємств і найбільш точно визначати рівень виробничого потенціалу.

Дослідження показали що система управління виробничим процесом повинна включати наступні компоненти: оцінка динаміки і структури виробничого потенціалу; оцінка ефективності його використання; оцінка конкурентоспроможності продукції і її частки на ринку; аналіз резервів і втрат в результаті зниження ефективності використання виробничого потенціалу; вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; проведення заходів щодо освоєння виявлених резервів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства виходячи з його стратегії і тактики.

## РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТЕМА»

### 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТЕМА»

ТОВ «ТЕМА» працює більше 15 років на меблевому ринку України. За цей час пройшло шлях від продавця меблевої продукції сторонніх виробників (Польща) до виробника серійної офісних меблів на власних виробничих потужностях (Київ). Продукція сертифікована УкрСЕПРО

Адреса: Україна. м.Київ, ул.Терьохіна, 8А корп. 1, кім. 48.

Широка кольорова гамма тканин провідних європейських виробників і можливість варіювати поєднання кольору дозволяє задовольнити самого вишуканого клієнта. Можливе виготовлення меблів не стандартних розмірів і продаж у кредит.

Опис внутрішніх факторів ТОВ «ТЕМА», наведений у вигляді таблиці (таблиця 2.1.), перша частина якої характеризує організаційно-правові фактори, друга – ресурси

Таблиця 2.1 – Внутрішні актори ТОВ «ТЕМА»

Внутрішні фактори	
Організаційно-правові	
1. Форма власності	Приватна
2. Форма організації	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Організаційні структури	Лінійна. До складу ТОВ «ТЕМА» входять основне виробництво 2 бази та 2 цехи. Керівництво підприємством здійснює голова правління, якому підпорядковані: бухгалтерія та торговий відділ.
4. Кадрова політика	Кадрова програма ТОВ «ТЕМА», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам ТОВ «ТЕМА» полягає в матеріальному заохоченні працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсацій працівникам, покращенні умов та ефективності праці.
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Прийняття основних рішень здійснюється за принципами правильного сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, єдиноначальності й колегіальності в обговоренні й прийнятті рішення питань

Продовження табл. 2.1

1	2
Ресурси	
1. Виробничі потужності	Виробничі потужності обладнання використовуються на 100%. Підприємство використовує власні основні засоби
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	ТОВ «ТЕМА» співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються імпортні та українські матеріали: ламіноване ДСП, ДВП, протиударний PVC пластик, різних забарвлень і текстур, поліроване скло з різними варіантами обробки, металеві конструкції і фурнітура, а також лакофарбова продукція. Основними постачальниками ДСП, ДВП є ТОВ «Меблікомплект» і ТОВ «Вікос», який також є постачальником пластиків.
3. Фінансові	Фінансування проводиться власними коштами.
4. Інтелектуальні	Підприємство має висококваліфікованих менеджерів та керівництво, робітники виробництва також мають спеціальну освіту
5. Технологічні	На підприємстві використовуються сучасні методи зв'язку. Зв'язок здійснюється завдяки телефонів, Інтернету та ін.
6. Інформаційні	Контроль виконання прийнятих рішень покладено на керівників підрозділів підприємства. Контроль в процесі управління трудовими ресурсами полягає у перевірці виконання відомствами, підприємствами та організаціями заходів нормування праці, плинності кадрів, організації підготовки кадрів безпосередньо на виробництві, стану забезпеченості робочими кадрами та ін.
7. Трудові	Численність робітників у 2017 році 35 осіб.

*Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства*

Маркетингова стратегія ТОВ «ТЕМА» є неформалізованою, тобто існує в уявленнях власників і вищих менеджерів ТОВ «ТЕМА», і не оформлена у вигляді спеціального документа.

ТОВ «ТЕМА» має деякі елементи маркетингової стратегії, зокрема власники визначили стратегічну мету забезпечити меблевий ринок Дніпропетровської області якісною, екологічно чистою продукцією, за сприятливими для споживача цінами.

ТОВ «ТЕМА» орієнтує свої масштаби і обсяги виробництва та реалізації, асортименту, якості, ціни виходячи з параметрів мебельного ринку: ємність ринку, ступінь насиченості, інтенсивність насичення, параметри меблевої продукції конкуруючих фірм та ефективність антимонопольної політики.

Таким чином, аналіз маркетингової стратегії ТОВ «ТЕМА» дозволив дійти висновку, що маркетингова стратегія має неформалізований вигляд та обмежується декількома елементами, що відповідно свідчить про потребу її удосконалення.

Ринкова стратегія ТОВ «ТЕМА» направлена розширення існуючих ринків за рахунок більш глибокого проникнення на ринок існуючої продукції та за рахунок розробки нових видів меблів. ТОВ «ТЕМА» має багато позитивних сторін з точки зору продуктової стратегії і задоволення потреб споживачів: можливість виконувати індивідуальні замовлення з подальшим гарантійним обслуговуванням, самостійно встановлювати меблі, виготовляти меблі зі скла і натуральної деревини, основними замовниками яких є споживачі з середнім та високим рівнем доходів. Збірка меблів здійснюється кваліфікованими фахівцями на об'єктах замовника. За бажанням замовника здійснюється безкоштовна доставка в межах міста. Реалізація продукції здійснюється в роздріб, через мережу меблевих салонів-магазинів та через мережу Інтернет.

ТОВ «ТЕМА» не має власної служби маркетингу. Коли виникає необхідність, підприємство замовляє маркетингові дослідження та розробку заходів щодо просування товарів на ринок у рекламного агентства.

В межах опису товарної стратегії, охарактеризуємо товарний асортимент ТОВ «ТЕМА» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура товарного асортименту

Глибина асортименту	Ширина асортименту		
	Офісні меблі	Меблі для дому	Готель та кафе
1. Меблі з ДСП	4	8	5
2. Меблі з МДФ	5	10	4
3. Меблі з дерева	10	9	8
4. Меблі зі скла	15	8	9
5. Меблі хай тек (комбіновані)	10	4	12
6. Шкіряні меблі	10	9	8
7. Меблі зі шкірозамінником	14	12	7
8. Меблі з бамбуку	1	3	5
9. Меблі з пластику	15	6	9
10. Меблі з тканини	12	4	8
11. Меблі з ротангу	2	5	5
Разом	98	78	80

*Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства*

Таким чином, за даними таблиці глибина асортименту меблів підприємства складає 11 видів. Ширина асортименту складає по офісних

меблях 98 найменувань, по меблях до дому 78 найменувань, меблі для готелів та кафе 80 найменувань. Отже, асортимент ТОВ «ТЕМА» є широким.

Трудовий колектив ТОВ «ТЕМА» складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у її діяльності на підставі контрактів, а також інших форм, що регулюють трудові відносини. Працівники трудового колективу приймаються на роботу і звільняються директором ТОВ «ТЕМА».

Спеціалісти усіх підрозділів підприємства діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками. У звітному періоді змін в організаційній структурі ТОВ «ТЕМА» не відбувалося.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 роки наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 роки

Показники	Дані за роками			Відхилення абс		Відхилення відн, %	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 - 2015	2017 - 2016	2016 - 2015	2017 - 2016
Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства, тис. грн.	15315	15158	14650	-157	-508	-1,0	-3,4
Чистий дохід, тис. грн.	13 202	14 547	15 654	1 345	1 107	10,2	+7,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8 976	10 450	11 554	1 474	1 104	16,4	10,6
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток, тис. грн.	1 459	1 444	1 306	-16	-138	-1,1	-10
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1 182	1 184	1 071	1	-113	0,1	-9,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	10 076	10 199	10 383	123	184	1,2	1,8
Фондовіддача, грн.	1,31	1,43	1,51	0,12	0,08	9,2	5,6
Фондоозброєність, грн.	201,5	175,8	173,1	-25,7	-2,7	-12,8	-1,5

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис.грн.	5239	4960	4267	-279,0	-693,0	-5,3	-14,0
Період обороту оборотних коштів, дні	143	123	98	-20	-25	-14,0	-20,3
Численність робітників, чол.	50	58	60	8	2	16,0	3,4
Продуктивність праці, тис. грн / особу	264,0	250,8	260,9	-13,2	10,1	-5,0	4,0
Рентабельність вкладень у підприємство (активів), %	7,72	7,81	7,31	0,1	-0,5	1,2	-6,4
Рентабельність основної діяльності, %	16,26	13,82	11,30	-2,44	-2,52	-15,0	-18,2

*Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства*

За даними таблиці 2.3 середньорічна сума (активів) капіталу ТОВ «ТЕМА» у 2016 р. зменшилась на 157 тис. грн., або на 1 %, а у 2017 р. зменшилась на 508 тис. грн., або на 3,4 %, що характеризується негативно.

Чистий дохід у 2016 р. збільшився на 1345 тис. грн., або на 10,2 %, а у 2017 р. він збільшився на 1107 тис. грн., або на 7,6 %, що характеризується позитивно. Собівартість реалізованої продукції у 2016 р. збільшилась на 1474 тис. грн., або на 16,4 %, а у 2017 р. він збільшилась на 1104 тис. грн., або на 10,6 %, що характеризується негативно. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2016 р. зменшився на 15,7 тис. грн., або на 1,1 %, а у 2017 р. він зменшився на 138,1 тис. грн., або на 9,6 %, що характеризується негативно. Чистий прибуток у 2016 р. збільшився на 1,3 тис. грн., або на 0,1 %, а у 2017 р. він зменшився на 113,1 тис. грн., або на 9,6 %, що характеризується негативно.

Середньорічна вартість основних засобів у 2016 р. зросла на 123 тис.грн., або на 1,2 %, а у 2017 р. він збільшилась на 184 тис. грн., або на 1,8 %, що характеризується позитивно (рис. 2.1).

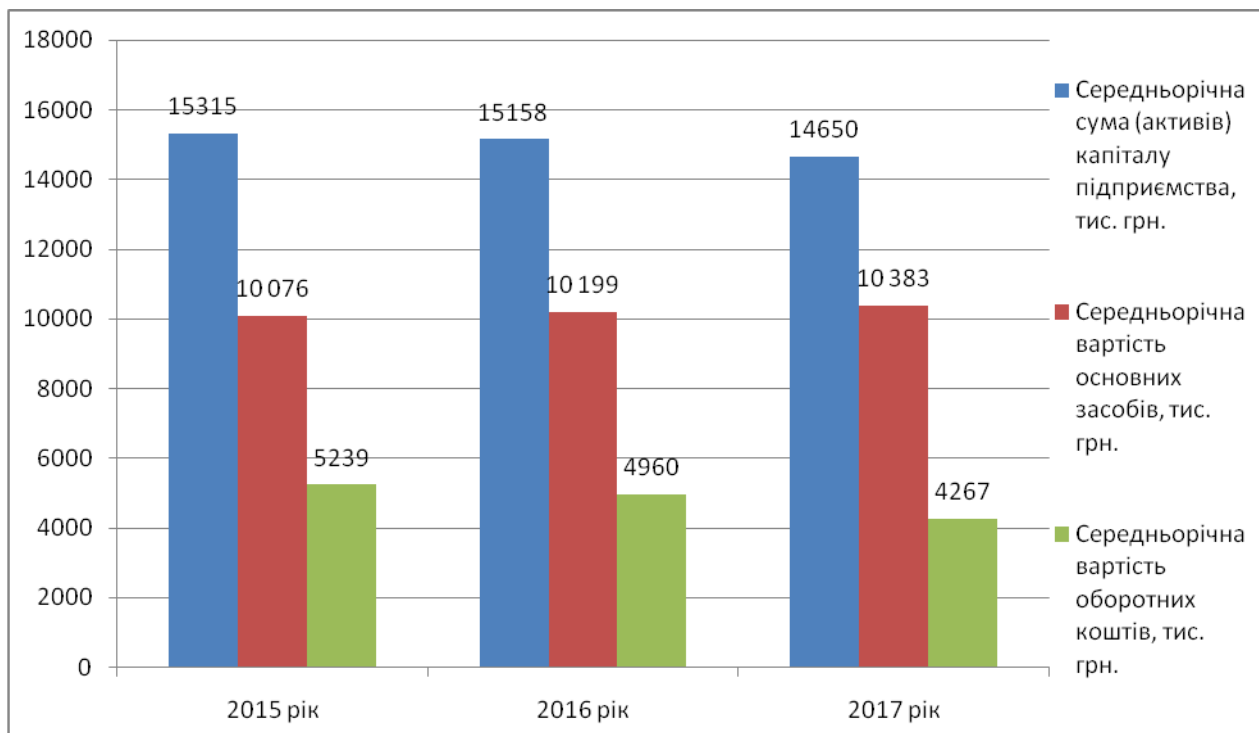


Рисунок 2.1 – Динаміка майнових показників ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр.

*Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства*

Фондовіддача у 2016 р. збільшилась на 0,12 грн., або на 9,2 %, а у 2017 р. збільшилась на 0,08 грн., або на 5,6 %, що характеризується позитивно. Фондоозброєність, грн. у 2016 р. зменшилась на 25,7 тис. грн., або на 12,8 %, а у 2017 р. вона зменшилась на 2,7 тис. грн., або на 1,5 %, що характеризується негативно, та свідчить про зниження забезпеченості персоналу основним засобами.

Середньорічна вартість оборотних коштів у 2016 р. зменшилась на 279 тис. грн., або на 5,3 %, а у 2017 р. зменшилась на 693 тис. грн., або на 14 %, що характеризується негативно. Період обороту оборотних коштів у 2016 р. зменшився на 20 днів, або на 14 %, а у 2017 р. він зменшився на 25 днів, або на 20,3 %, що характеризується позитивно.

Численність робітників у 2016 р. зросла на 8 ос., або на 16 %, а у 2017 р. зросла на 2 ос., або на 3,4 %, що характеризується позитивно. Продуктивність праці у 2016 р. зменшилась на 13,2 тис. грн., або на 5 %, а у 2017 р. він підвищилась на 10,1 тис. грн., або на 4 %, що характеризується позитивно.

Рентабельність вкладень у підприємство (активів у 2016 р. зросла на 0,09 %, а у 2017 р. зменшилась на 0,5 %, що характеризується негативно. Рентабельність основної діяльності у 2016 р. зменшилась на 2,44 %, а у 2017 р. зменшилась на 2,52 %, що характеризується негативно (рис. 2.2).

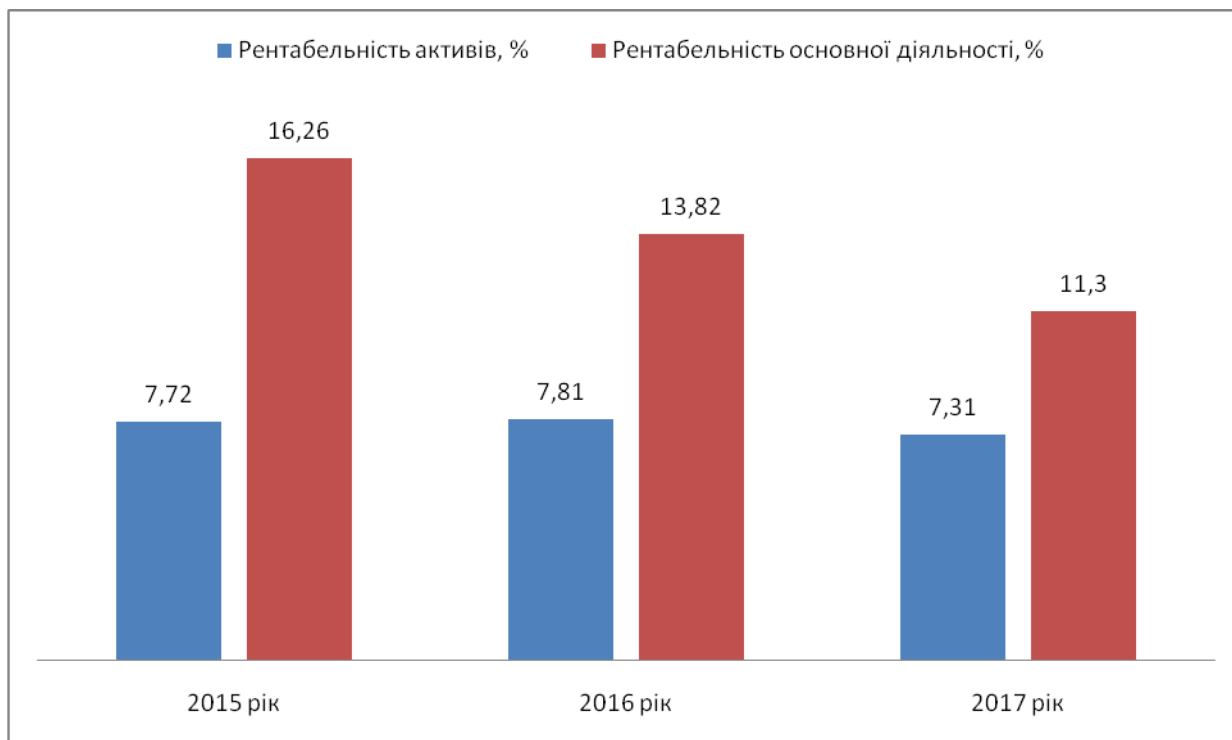


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр.

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Таким чином, за показниками рентабельності можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ТОВ «ТЕМА» у 2017р., порівняно з 2015р.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ТЕМА» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр.

Назва показника	Теоретично достатнє значення	Роки			Відхилення, +,-	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 - 2015	2017 - 2016
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Більше 0,2	0,010	0,013	0,010	0,003	-0,003
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Більше 0,7-0,8	0,028	0,038	0,029	0,010	-0,009
3. Коефіцієнт покриття балансу	Більше 2-2,5	0,493	0,426	0,455	-0,067	0,029



## Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7
4. Частка оборотних коштів у активах	Збільшення	0,369	0,280	0,302	-0,089	0,022
5. Частка запасів у поточних активах	–	0,262	0,153	0,189	-0,109	0,036
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	Більше 0,5	-3,925	-8,771	-6,352	-4,846	2,419

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними табл. 2.4 коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність), який показує відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань у 2016 р. збільшився на 0,003, а в 2017 р. знизився на 0,003. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр. наведена на рис. 2.3.

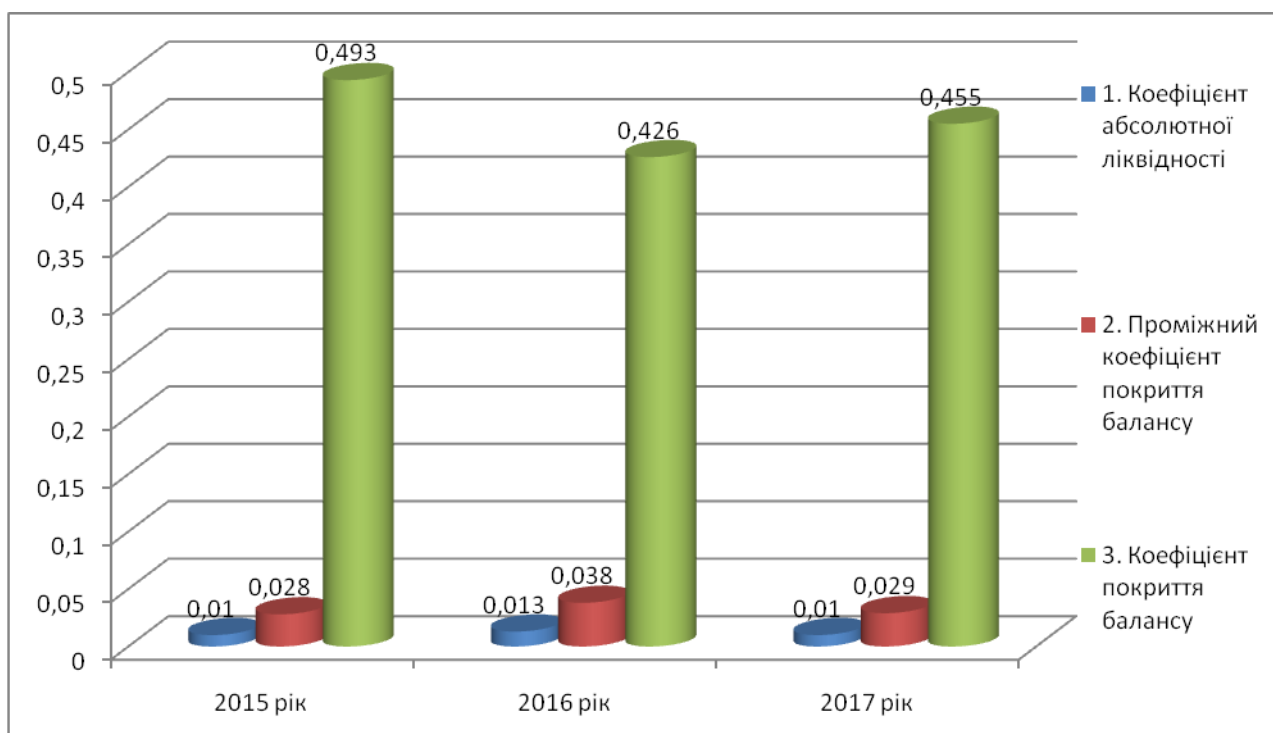


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності  
ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр.

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Проміжний коефіцієнт покриття балансу, який показує відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської

заборгованості, векселів одержаних, інших оборотних активів до поточних зобов'язань у 2016 р. збільшився на 0,01, а в 2017 р. знизився на 0,009

Коефіцієнт покриття балансу, який показує відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань у 2016 р. знизився на 0,067, а в 2017 р. збільшився на 0,029. Частка оборотних коштів у активах, яка показує відношення суми оборотних коштів до підсумку по балансу у 2016 р. знизилась на 0,089, а в 2017 р. зросла на 0,022.

Частка запасів у поточних активах, яка показує відношення суми запасів до поточних активів у 2016 р. знизилась на 0,109, а в 2017 р. зросла на 0,036. Частка власних оборотних коштів у запасах, яка показує відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів у 2016 р. знизилась на 4,846, а в 2017 р. зросла на 2,419.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ТЕМА» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр.

Назва показника	Теоретично достатнє значення	Роки			Відхилення, +,-	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 - 2015	2017 - 2016
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Менше 1	3,563	2,232	2,271	-1,331	0,039
2. Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	0,219	0,309	0,306	0,090	-0,003
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	Якомога більший	-1,881	-1,328	-1,283	0,553	0,045
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,781	0,691	0,694	-0,090	0,003
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення коефіцієнта	0,13	0,1	0,091	-0,030	-0,009
6. Коефіцієнт фінансового левериджу	Менше 0,5	0,15	0,111	0,1	-0,039	-0,011
7. Показник заборгованості кредиторам	Якомога менший	0,616	0,655	0,656	0,039	0,001

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними табл. 2.5 коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів, який показує відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим

коштам до суми власних коштів у 2016 р. зменшився на 1,331 , а в 2017 р. збільшився на 0,039. Коефіцієнт автономії, який показує відношення суми власних коштів до підсумку по балансу у 2016 р. збільшився на 0,09 , а в 2017 р. зменшився на 0,003. Коефіцієнт маневреності власних коштів, який показує відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів у 2016 р. збільшився на 0,553, а в 2017 р. збільшився на 0,045.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який показує відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу у 2016 р. зменшився на 0,09, а в 2017 р. збільшився на 0,003.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів , який показує Відношення суми довгострокових зобов'язань до суми довгострокових зобов'язань і власного капіталу у 2016 р. зменшився на 0,03, а в 2017 р. зменшився на 0,009.

Коефіцієнт фінансового левериджу, який показує відношення суми довгострокових зобов'язань до суми власного капіталу у 2016 р. зменшився на 0,039, а в 2017 р. зменшився на 0,011.

Показник заборгованості кредиторам, який показує відношення суми кредиторської заборгованості до суми активів у 2016 р. збільшився на 0,039, а в 2017 р. збільшився на 0,001.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження платоспроможності підприємства та фінансової стійкості.

Таким чином, за результатами аналізу можна зробити висновок про негативні тенденції в зміні показників, підприємство нарощує виручку, але при цьому зменшує фінансові результати по всіх видах діяльності, негативним є зниження прибутку у 2017 р., що пов'язано зі зростанням витрат.

## 2.2. Оцінка складових виробничого потенціалу підприємства

Оцінювання виробничого потенціалу підприємства здійснюємо за такими складовими: основні засоби; персонал, технології. Показники складу та структури основних засобів ТОВ «ТЕМА» наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу та структури основних засобів ТОВ «ТЕМА»

Показник	Наявність на кінець року, тис.грн			Структура основних засобів, %		
	2015р.	2016р.	2017р.	2015р.	2016р.	2017р.
Основні фонди, всього	10197,0	10200,0	10565,0	100	100	100
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2253,5	2570,4	2884,2	22,1	25,2	27,3
Машини та обладнання	4201,2	4212,6	4352,8	41,2	41,3	41,2
Транспортні засоби	2059,8	1846,2	1848,9	20,2	18,1	17,5
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1580,5	1479,0	1415,7	15,5	14,5	13,4
Малоцінні необоротні матеріальні активи	102,0	91,8	63,4	1	0,9	0,6

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними таблиці 2.6 у складі основних засобів ТОВ «ТЕМА» найбільшу питому вагу займають машини та обладнання, вони складають у 2015 р. 41,2 %, у 2016 р. 25,5 %, у 2017 р. 27,3 %. Будинки, споруди та передавальні пристрої у 2017р. складають 2884,2 тис. грн., або 27,3%. Транспортні засоби у 2017р. складають 1848,9 тис. грн., або 17,5%. Інструменти, прилади, інвентар (меблі) у 2017р. складають 1415,7 тис. грн., або 13,4%. Малоцінні необоротні матеріальні активи у 2017р. складають 63,4 тис. грн., або 0,6%.

Загальна структура основних засобів підприємства за розглянутий період значно не змінилася, тобто в основному це виробничі засоби, в яких переважають машини та обладнання будинки, споруди і передавальні пристрої. Щодо динаміки основних засобів, то у 2017 р. загальна вартість основних засобів підприємства зросла порівняно з 2016 р. на 365,0 тис.грн., що обумовлено зростанням вартості виробничих основних засобів: будинків, споруд, передавальних пристроїв, машин і обладнання, інструментів та

приладів. Структура основних засобів ТОВ «ТЕМА» у 2017 р. графічно наведена на рис. 2.4.

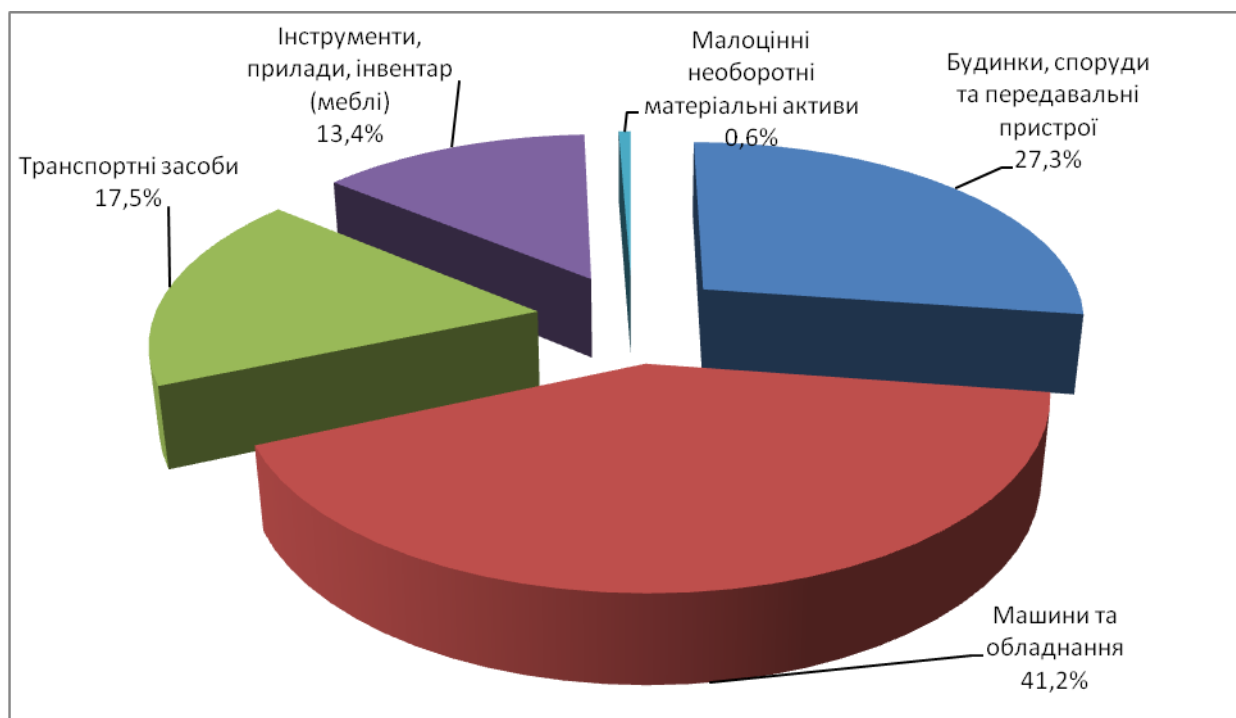


Рисунок 2.4 – Структура основних засобів ТОВ «ТЕМА» у 2017 році  
Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Таким чином, у структурі основних засобів ТОВ «ТЕМА» відбулись зміни у напрямках збільшення ваги будинків, споруд та передавальних пристроїв. Зростання показників у 2017 р. проти рівня 2015 р. зумовлене закупкою устаткування.

Показники розміру, руху та стану основних засобів ТОВ «ТЕМА» наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники розміру, руху та стану основних засобів ТОВ «ТЕМА»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення, %	
				2016 - 2015	2017 - 2016
1. Наявність на початок року, тис. грн.	9954	10197	10200	2,4	0,0
2. Надійшло, тис. грн.	1544,4	2290,8	72	48,3	-96,9
3. Вибуло (ліквідовано) основних засобів, тис. грн.	2831,4	4199,8	132	48,3	-96,9
4. Наявність на кінець року, тис. грн.	10197	10200	10565	0,0	3,6
5. Сума зносу					

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
А) на початок року, тис. грн.	1300	2344	4250	80,3	81,3
Б) на кінець року, тис. грн.	2344	4250	3945	81,3	-7,2
6. Коефіцієнт росту основних засобів	1,02	1	1,04	-2,0	4,0
7. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,22	0,01	46,7	-95,5
8. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,28	0,41	0,01	46,4	-97,6
9. Коефіцієнт сукупного оновлення основних засобів	0,16	0,22	0,01	37,5	-95,5
10. Коефіцієнт зносу основних засобів					
на початок року	0,1	0,16	0,29	60,0	81,3
на кінець року	0,19	0,29	0,27	52,6	-6,9
11. Коефіцієнт придатності основних засобів					
на початок року	0,9	0,84	0,71	-6,7	-15,5
на кінець року	0,81	0,71	0,73	-12,3	2,8

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними показників основних засобів спостерігається, що збільшилась наявність основних засобів на кінець 2017 р. Коефіцієнт росту основних засобів збільшився у 2017 р.

Вартість основних засобів, які вибули в 2016р. збільшилась на 48,3%, а в 2017р. зменшилась на 96,9%, та склала 132 тис. грн.

Сума зносу на кінець 2016 р. збільшилась на 81,3 %, а в 2017р. зменшилась на 7,2 %, та склала 3945 тис. грн.

Коефіцієнт росту основних засобів в 2016р. зменшився на 2 %, а в 2017р. збільшився на 4 %, та склав 1,04. Коефіцієнт оновлення основних засобів в 2016р. збільшився на 46,7 %, а в 2017 р. зменшився на 95,5%, та склав 0,01, що свідчить про те, що знизилась інтенсивність введення в дію нових основних засобів та характеризується негативно. Коефіцієнт вибуття основних засобів в 2016 р. збільшився на 46,4 %, а в 2017р. зменшився на 97,6 %, та склав 0,01. Коефіцієнт сукупного оновлення основних засобів в 2016 р. збільшився на 37,5 %, а в 2017 р. зменшився на 95,5 %, та склав 0,01.

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2016р. збільшився на 52,6 %, а в 2017р. зменшився на 6,9 %, та склав 0,27, що свідчить про

покращення технічного стану основних засобів підприємства та характеризується позитивно. Коефіцієнт придатності основних засобів в 2016р. зменшився на 12,3%, а в 2017р. збільшився на 2,8%, та склала 0,73.

Дані розрахунків показують певну зношеність основних засобів і позитивну динаміку коефіцієнта зносу протягом досліджуваного періоду, в той же час коефіцієнт придатності має зворотну тенденцію. Наведені дані свідчать про покращення технічного стану основних засобів ТОВ «ТЕМА». Графічно динаміка показників технічного стану основних засобів ТОВ «ТЕМА» наведена на рис 2.5.

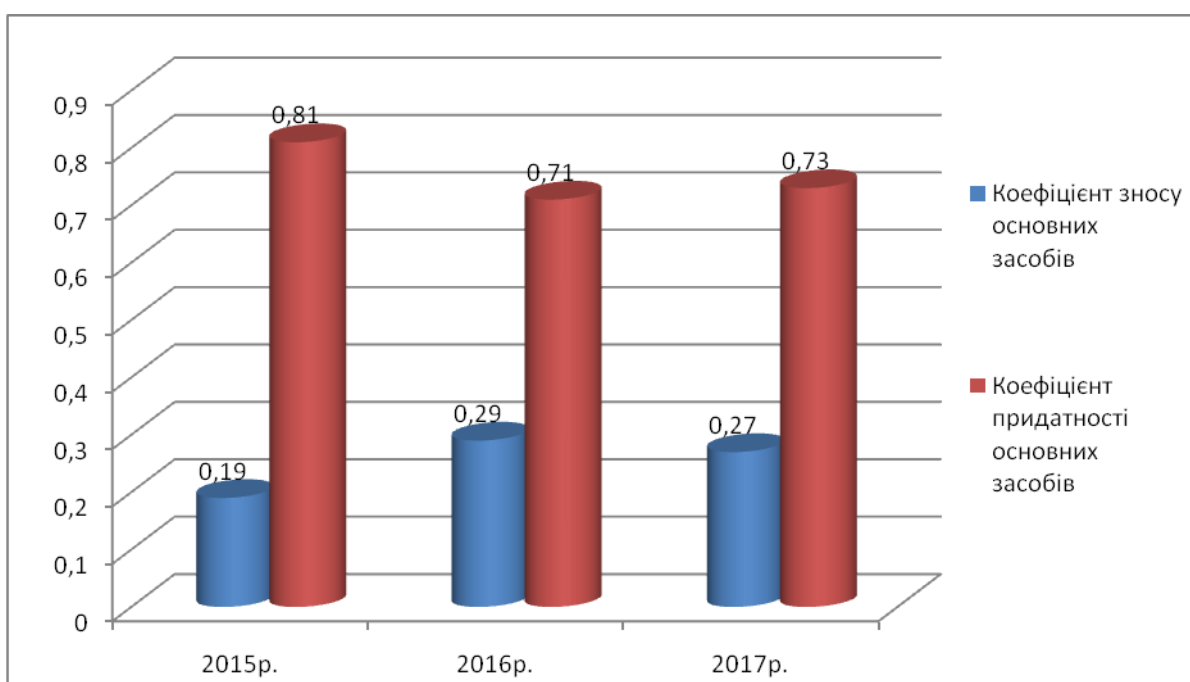


Рисунок 2.5 – Динаміка показників технічного стану основних засобів ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Розглядаючи рівень придатності основних засобів, мають на увазі насамперед їхній фізичний знос. Але не слід забувати ще й про моральне старіння фондів, яке набагато погіршує становище підприємства у ринкових умовах.

Таким чином, дані свідчать про покращення технічного стану основних засобів ТОВ «ТЕМА» у 2017 р. проти попередніх років, та погіршення стану основних засобів.

Аналіз складу і динаміки руху персоналу ТОВ «ТЕМА» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад і структура працюючих ТОВ «ТЕМА»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Зміна, осіб (+/-)	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016 - 2015	2017 - 2016
Середньооблікова чисельність працюючих:	50	58	60	100	100	100	8	2
з них:								
Жінки	22	24	24	44	41,38	40	2	
Чоловіки	28	34	36	56	58,62	60	6	2
з них:								
- керівників	3	4	4	6	6,9	6,67	1	
- спеціалістів	12	14	15	24	24,14	25	2	1
- робітників	37	43	43	74	74,14	71,67	6	

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Ця таблиця показує, що кількість працівників зменшилася, середньооблікова чисельність працюючих в 2016р. збільшилась на 8ос., та склала 58 ос., у 2017р. збільшилась на 2 ос., та склала 60 ос.

Середньооблікова чисельність керівників в 2016 р. збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,9 %, а в 2017 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 0,23 %, та склала 4 ос. Середньооблікова чисельність спеціалістів в 2016 р. збільшилась на 2 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2017 р. вона збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,86 %, та склала 15 ос. Середньооблікова чисельність робітників в 2016 р. збільшилась на 6 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2017 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 2,47 %, та склала 43 ос.

Графічно динаміка кількості працівників ТОВ «ТЕМА» за категоріями наведена на рис. 2.6.



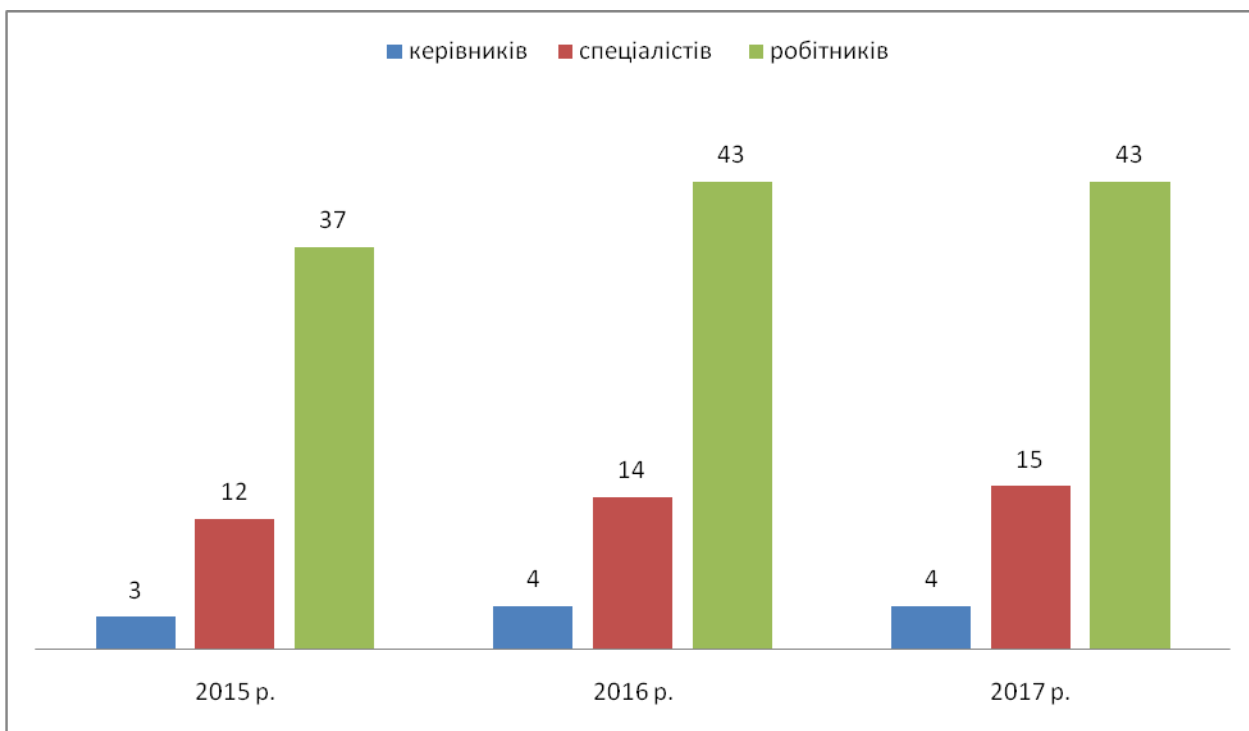


Рисунок 2.6 – Динаміка кількості працівників ТОВ «ТЕМА» за категоріями

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Таким чином, у ТОВ «ТЕМА» у 2017р. порівняно з попередніми роками, відбувається зростання кількості працівників. Найбільшу частку в структурі персоналу становлять чоловіки у 2017 р. – 60%. Найменшу частку займають жінки 40 %.

Графічно структура працюючих у ТОВ «ТЕМА» наведена на рис. 2.7.

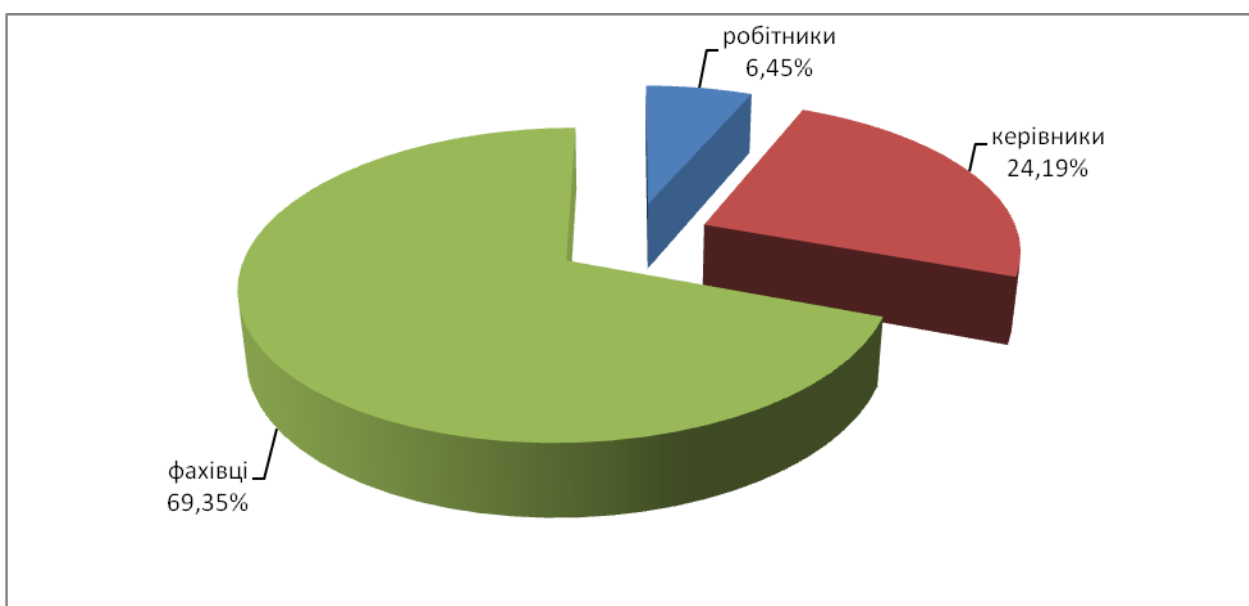


Рисунок 2.7 – Структура працюючих ТОВ «ТЕМА» у 2017 р.

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними табл. видно, що найбільшу питому вагу у складі працюючих у ТОВ «ТЕМА» на протязі 2015-2017 рр. найбільшу питому вагу займають робітники більш 72 %.

Зниження частки робітників протягом 2015-2017 рр. є ознакою зниження трудового потенціалу ТОВ «ТЕМА», а збільшення частки керівників та фахівців свідчить про недосконалість управління в цьому питанні. Таким чином за результатами аналізу можна зробити висновок про погіршення структури персоналу ТОВ «ТЕМА».

Показники руху персоналу ТОВ «ТЕМА» наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники руху персоналу ТОВ «ТЕМА»

Показник	Рік			Відхилення абс	
	2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	50	58	60	8	2
Кількість прийнятих на роботу, осіб	13	8	5	-5	-3
Кількість звільнених з роботи, осіб	5	3	3	-2	
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	5	3	3	-2	
Працівники, які працювали протягом усього періоду, осіб	47	56	59	9	3
Працівники, які працювали п'ять і більше років, осіб	30	33	35	3	2
Коефіцієнт обороту по прийому, %	26,00	13,79	8,33	-12,21	-5,46
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	20,00	10,34	10,00	-9,66	-0,34
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,00	5,17	5,00	-4,83	-0,17
Коефіцієнт постійності (сталості) кадрів, %	94,00	96,55	98,33	2,55	1,78
Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	36,00	18,97	13,33	-17,03	-5,64
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	60,00	56,90	58,33	-3,1	1,43

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Зниження коефіцієнта плинності вказує на покращення трудової дисципліни у ТОВ «ТЕМА». Основними причинами звільнення працівників були: за власним бажанням, за прогули тощо. Загалом тенденцію щодо руху персоналу характеризує коефіцієнт стабільності, який виріс у 2017 р. Графічно динаміка відносних показників руху персоналу ТОВ «ТЕМА» наведена на рис. 2.8.

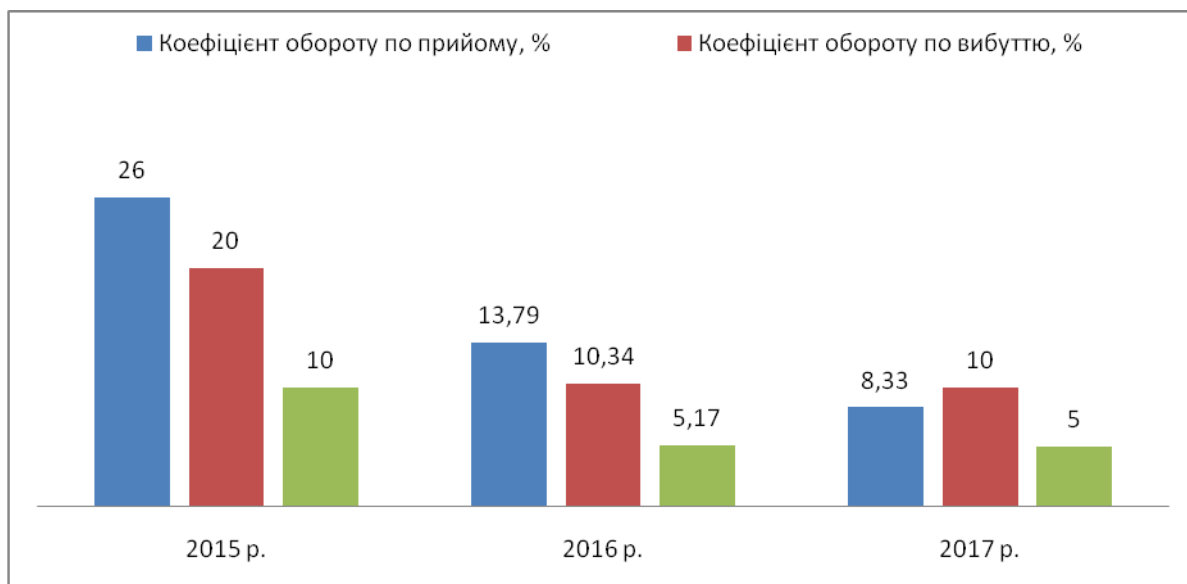


Рисунок 2.8 – Динаміка відносних показників руху персоналу ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Таким чином динаміка свідчить про погіршення показників руху персоналу ТОВ «ТЕМА», зокрема підвищення обороту по вибуттю персоналу та підвищення плинності кадрів, це результат не виваженої політики управління персоналом.

Специфіка діяльності ТОВ «ТЕМА» визначає структуру кадрового потенціалу. Вікова структура працівників ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр. наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Вікова структура працівників ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр.

Вік	Кількість робітників, осіб			Структура робітників, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
До 20 років	5	5	5	10	8,62	8,33
20-30 років	11	12	14	22	20,69	23,33
31-40 років	22	24	26	44	41,38	43,33
41-50 років	6	9	7	12	15,52	11,67
51-60 років	5	6	6	10	10,34	10
Старше 60 років	1	2	2	2	3,45	3,33
Разом	50	58	60	100	100	100

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними вікової структури персоналу ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр. найбільшу питому вагу займають працівники віком 31-40 років вони складають

43,33 %. Цю тенденцію можливо частково пояснити тим, що в такому віці здатність адекватно оцінювати себе вище, люди відповідальніше ставляться до роботи. Працівники віком 20-30 років займають 23,33 % та працівники віком 51-60 років займають 10 %. Працівники віком до 20 років займають 8,33 %. Освітня структура працівників ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр. наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Освітня структура працівників ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр.

Освіта	Кількість робітників, осіб			Структура робітників, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Середня освіта	1	2	2	2	3,45	3,33
Середня фахова освіта	5	6	6	10	10,34	10
Незакінчена вища освіта	11	14	12	22	24,14	20
Вища освіта	33	36	40	66	62,07	66,67
Разом	50	58	60	100	100	100

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними освітньої структури працівників ТОВ «ТЕМА» переважають працівники з вищою освітою у 2017 році вони склали 66,67 %. Працівники з середньотехнічною освітою у 2017 році вони склали 10 %. Працівники з середньою освітою складають у 2017 році склали 3,33 %. Графічно освітня структура персоналу ТОВ «ТЕМА» у 2017р. наведена на рис. 2.9.

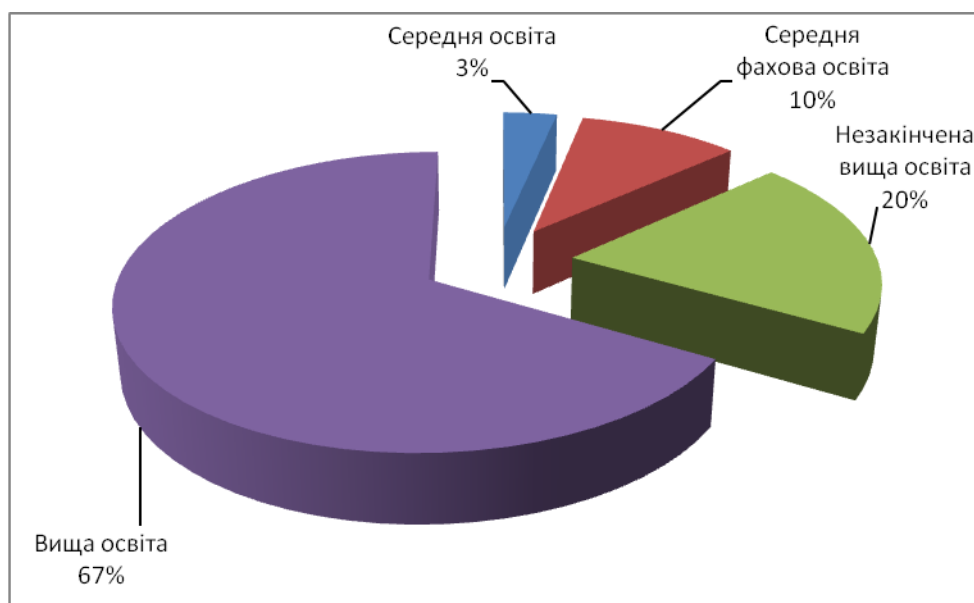


Рисунок 2.9 – Освітня структура персоналу ТОВ «ТЕМА» у 2017 р.

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Отже, за освітою у складі працівників ТОВ «ТЕМА» за 2015-2017 рр. переважають працівники з вищою освітою, частка робітників які мають вищу освіту має динаміку до зростання, що свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності. Рівень кваліфікації управлінського персоналу крім характеристики рівня освіти, досвіду роботи на тій або іншій посаді, може бути охарактеризований такими показниками, як кількість та питома вага спеціалістів найвищої кваліфікації, спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади, економічні, але не мають спеціальної освіти).

Персонал за рівнем кваліфікації поділяється на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Структура персоналу ТОВ «ТЕМА» за рівнем класифікації

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи	Кількість робітників, осіб			Питома вага у загальній кількості працівників, %		
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Високо-кваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	30	32	32	60	55,17	53,33
Кваліфіковані	Складні роботи	14	18	20	28	31,03	33,33
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	5	6	6	10	10,34	10
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	1	2	2	2	3,45	3,33
Разом		50	58	60	100	100	100

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними табл. 2.12 кількість висококваліфікованих робітників (в 2016 р. збільшилась на 2 ос., а у структурі знизилась на 4,83 %, а в 2017 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 1,84 %, та склала 32 ос. Кваліфіковані

робітники в 2016 р. збільшилась на 4 ос., а у структурі зросли на 3,03 %, а в 2017 р. вона збільшилась на 2 ос., а у структурі зросли на 2,3 %, та склали 20 ос. Малокваліфіковані в 2016 р. збільшились на 1 ос., а у структурі зросли на 0,34 %, а в 2017 р. у структурі знизилась на 0,34 %, та склали 6 ос. Некваліфіковані в 2016 р. збільшились на 1 ос., а у структурі зросли на 1,45 %, а в 2017 р. вони у структурі знизилась на 0,12 %, та склали 2 ос.

Таким чином, рівень кваліфікації працівників ТОВ «ТЕМА» підвищується, що характеризується позитивно. Завдяки високій професійній кваліфікації персоналу ТОВ «ТЕМА» постійно вдосконалюються процеси роботи з населенням, впроваджуються нові технології роботи з клієнтами. ТОВ «ТЕМА» у виробництві не використовує складних технологій, отже цю складову виробничого потенціалу можна оцінити негативно.

### **2.3. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства**

Ефективність управління виробничим потенціалом забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «ТЕМА», тому в розрізі цього напрямку підвищення виробничого потенціалу необхідно оцінити і проаналізувати такі показники: питому матеріаломісткість продукції, фондівіддачу основних виробничих засобів, продуктивність праці.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники соціального розвитку підприємства. Рівень соціального розвитку ТОВ «ТЕМА» оцінюється за допомогою таких показників, як умови праці, система соціальних пільг і виплат, рівень освіти і кваліфікації кадрів.

На другому етапі оцінки виробничого потенціалу необхідно на підставі даних, наведених за групами показників визначити відносні показники рівня факторів за формулою [4, с. 105]:

де  $g_j$  – окремий відносний показник рівня фактору;

$P_i$  – фактично досягнуте значення часткового показника;

$P_{\text{опт}}$  - оптимальне значення часткового показника;

$P = -1$ , коли краща динаміка зниження показника;

$P = +1$ , коли краща динаміка зростання показника.

Розрахунок відносних показників виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» представлений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Розрахунок відносних показників виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»

Оцінюючий фактор	Часткові показники	2013		2014		2015		2016		2017		$P_{\text{опт}}$
		$P_i$	$g_i$	$P_i$	$g_i$	$P_i$	$g_i$	$P_i$	$g_i$	$P_i$	$g_i$	
Техніко-економічна оснащеність виробництва, (K1)	Фондоозброєність, тис. грн. / особу.	223,8	1	196,3	0,88	201,5	0,9	175,8	0,79	173,1	0,77	223,8
	Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн. / особу.	92,4	1	82,2	0,89	84	0,91	72,6	0,79	72,5	0,78	92,4
	Озброєність прогресивної технікою, тис. грн. / особу.	60,4	0,82	68,4	0,93	73,8	1	60,2	0,82	59,4	0,8	73,8
	Рівень механізації виробництва, %	61	0,91	63	0,94	62	0,93	67	1	66	0,99	67
	Ступінь охоплення робітників механізованою і автоматизованою працею, %	32,79	0,68	41,27	0,85	45,16	0,93	46,27	0,95	48,48	1	48,48
	Наявність автоматизованих виробництв, шт.	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6	5
	Питома вага прогресивного обладнання, %	25,19	0,93	25,95	0,96	27,1	1	24,78	0,91	25,15	0,93	27,1
Техніко-економічний рівень обладнання, (K2)	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,19	0,63	0,12	1	0,19	0,63	0,29	0,41	0,27	0,44	0,12
	Коефіцієнт змінності робочого обладнання	1,9	0,95	1,8	0,9	1,8	0,9	2	1	1,8	0,9	2

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	0,92	0,96	0,93	0,97	0,93	0,97	0,96	1	0,92	0,96	0,96
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,91	0,98	0,92	0,99	0,93	1	0,85	0,91	0,91	0,98	0,93
Рівень організації виробництва, (К3)	Рівень спеціалізації виробництва, %	96	0,99	95	0,98	97	1	97	1	95	0,98	97
	Тривалість операційного циклу, днів.	110	0,87	162	0,59	140	0,69	120	0,8	96	1	96
Ефективність використання ресурсів, (К4)	Матеріаловіддача, грн.	8,91	0,64	12,01	0,86	11,20	0,8	13,11	0,94	13,93	1	13,927
	Фондовіддача грн.	1,01	0,67	1,18	0,78	1,31	0,87	1,43	0,95	1,51	1	1,51
	Продуктивність праці, шт. /	226,20	0,86	232,40	0,88	264,00	1	250,80	0,95	260,90	0,99	264
Рівень соціального розвитку підприємства, (К5)	Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,3	0,65	0,67	0,34	2	1	1,12	0,56	1,2	0,6	2
	Коефіцієнт плинності кадрів	4,44	1	9,80	0,45	10,00	0,44	5,17	0,86	5,00	0,89	4,44
	Коефіцієнт обороту з прийому співробітників	17,78	0,68	7,84	0,3	26,00	1	13,79	0,53	8,33	0,32	26
	Коефіцієнт обороту по звільненню співробітників	8,89	1	19,61	0,45	20,00	0,44	10,34	0,86	10,00	0,89	8,89
	Рівень освіти працівників підприємства	86,75	0,99	82,75	0,94	88,00	1	86,25	0,98	87,50	0,99	88
	Рівень кваліфікації працівників, %	82,22	0,95	79,9	0,92	86,5	1	84,48	0,98	84,17	0,97	86,5
	Питома вага працівників, які пройшли навчання, %	8,5	1	5,5	0,65	6,5	0,76	2,9	0,34	3,5	0,41	8,5
	Коефіцієнт кар'єрного зростання працівників	2,3	1	2,2	0,96	2,1	0,91	1,8	0,78	1,5	0,65	2,3

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За результатами розрахунків можна зробити висновок про зростання техніко-економічної оснащеності виробництва ТОВ «ТЕМА». Зросли



озброєність прогресивної технікою, питома вага автоматизованих ліній, рівень механізації виробництва, ступінь охоплення робітників механізованим і автоматизованим працею, наявність автоматизованих виробництв.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про те, що зросли питома вага прогресивного обладнання, коефіцієнт використання виробничих потужностей, питома вага морально і фізично застарілого обладнання. Знизились коефіцієнт змінності робочого обладнання та інтегральний коефіцієнт використання устаткування.

За даними розрахунків можна зробити висновок про зниження соціального розвитку та зростання коефіцієнта плинності кадрів. При цьому збільшились коефіцієнт обороту з прийому співробітників, коефіцієнт обороту по звільненню співробітників, рівень освіти працівників підприємства, рівень кваліфікації працівників, коефіцієнт професійного зростання працівників, коефіцієнт кар'єрного зростання працівників.

На наступному етапі після встановлення коефіцієнта вагомості часткового показника рівня фактору ( $a_i$ ), розраховується узагальнений показник рівня по кожному фактору за формулою [9, с. 89]:

де  $a_i$  – вага показника (важливість), встановлена з використанням експертної оцінки.

Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» представлений у зведеній таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»

Оцінюючий фактор	Часткові показники	2013	2014	2015	2016	2017	ai
		$g_1 \times a_i$	$g_2 \times a_i$	$g_3 \times a_i$	$g_4 \times a_i$	$g_5 \times a_i$	
Техніко-економічна оснащеність виробництва,	Фондоозброєність, тис. грн. / особу.	0,2	0,176	0,18	0,158	0,154	$a_1 = 0,2$
	Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн. / особу.	0,1	0,089	0,091	0,079	0,078	$a_2=0,1$
	Озброєність прогресивної технікою, тис. грн. / особу.	0,082	0,093	0,1	0,082	0,08	$a_3 = 0,1$
	Рівень механізації виробництва. %	0,228	0,235	0,233	0,25	0,248	$a_4 = 0,25$
	Ступінь охоплення робітників механізованою і автоматизованою працею, %	0,068	0,085	0,093	0,095	0,1	$a_5=0,1$
	Наявність автоматизованих виробництв, шт.	0,2	0,2	0,25	0,2	0,15	$a_6 = 0,25$
Qзаг 1		0,878	0,878	0,947	0,864	0,81	1
Техніко-економічний рівень обладнання	Питома вага прогресивного обладнання. %	0,093	0,096	0,1	0,091	0,093	$a_7 = 0,1$
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,095	0,15	0,095	0,062	0,066	$a_8=0,15$
	Коефіцієнт змінності робочого обладнання	0,143	0,135	0,135	0,15	0,135	$a_9 = 0,15$
	Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	0,192	0,194	0,194	0,2	0,192	$a_{10} = 0,2$
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,392	0,396	0,4	0,364	0,392	$a_{11} = 0,4$
Qзаг 2		0,915	0,971	0,924	0,867	0,878	1
Рівень організації виробництва,	Рівень спеціалізації виробництва, %	0,495	0,49	0,5	0,5	0,49	$a_{12} = 0,5$
	Тривалість операційного циклу, днів.	0,435	0,295	0,345	0,4	0,5	$a_{13}=0,5$
Qзаг 3		0,93	0,785	0,845	0,9	0,99	1
Ефективність використання ресурсів	Матеріаловіддача, грн.	0,211	0,284	0,264	0,31	0,33	$a_{14} = 0,33$
	Фондовіддача грн. / грн.	0,221	0,257	0,287	0,314	0,33	$a_{15} = 0,33$
	Продуктивність праці, шт. /	0,292	0,299	0,34	0,323	0,337	$a_{16} = 0,34$
Qзаг 4		0,724	0,84	0,891	0,947	0,997	1
Рівень соціального розвитку підприємства,	Коефіцієнт зростання заробітної плати	0,065	0,034	0,1	0,056	0,06	$a_{17} = 0,1$
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,045	0,044	0,086	0,089	$a_{18}=0,1$
	Коефіцієнт обороту з	0,068	0,03	0,1	0,053	0,032	$a_{19} = 0,1$

	прийому співробітників						
--	------------------------	--	--	--	--	--	--

## Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень соціального розвитку підприємства	Коефіцієнт обороту по звільненню співробітників	0,1	0,045	0,044	0,086	0,089	a20 = 0,1
	Рівень освіти працівників підприємства	0,198	0,188	0,2	0,196	0,198	a21 = 0,2
	Рівень кваліфікації працівників, %	0,19	0,184	0,2	0,196	0,194	a22=0,2
	Питома вага працівників, які пройшли навчання від загальної чисельності, %	0,1	0,065	0,076	0,034	0,041	a23 = 0,1
	Коефіцієнт кар'єрного зростання працівників	0,1	0,096	0,091	0,078	0,065	a24 = 0,1
Qзаг 3		0,921	0,687	0,855	0,785	0,768	1

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

На заключному етапі на основі отриманих узагальнених показників, для оцінки виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА», розраховується інтегральний (сумарний) показник, за формулою [10, с. 29]:

де  $Q_{\text{інт}}$  – інтегральна оцінка виробничого потенціалу;

$K_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ої групи показників (встановлюється на основі експертних оцінок).

Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» представлений у зведеній таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Техніко-економічна оснащеність виробництва, (K1)	0,2195	0,2195	0,2368	0,216	0,2025
Техніко-економічний рівень обладнання, (K2)	0,2745	0,2913	0,2772	0,2601	0,2634
Рівень організації виробництва, (K3)	0,1302	0,1099	0,1183	0,126	0,1386
Ефективність використання ресурсів, (K4)	0,1448	0,168	0,1782	0,1894	0,1994
Рівень соціального розвитку підприємства, (K5)	0,1013	0,0756	0,0941	0,0864	0,0845
Інтегральний показник рівня виробничого потенціалу	0,8703	0,8643	0,9046	0,8779	0,8884

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Графічно значення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» наведено на рис. 2.10.

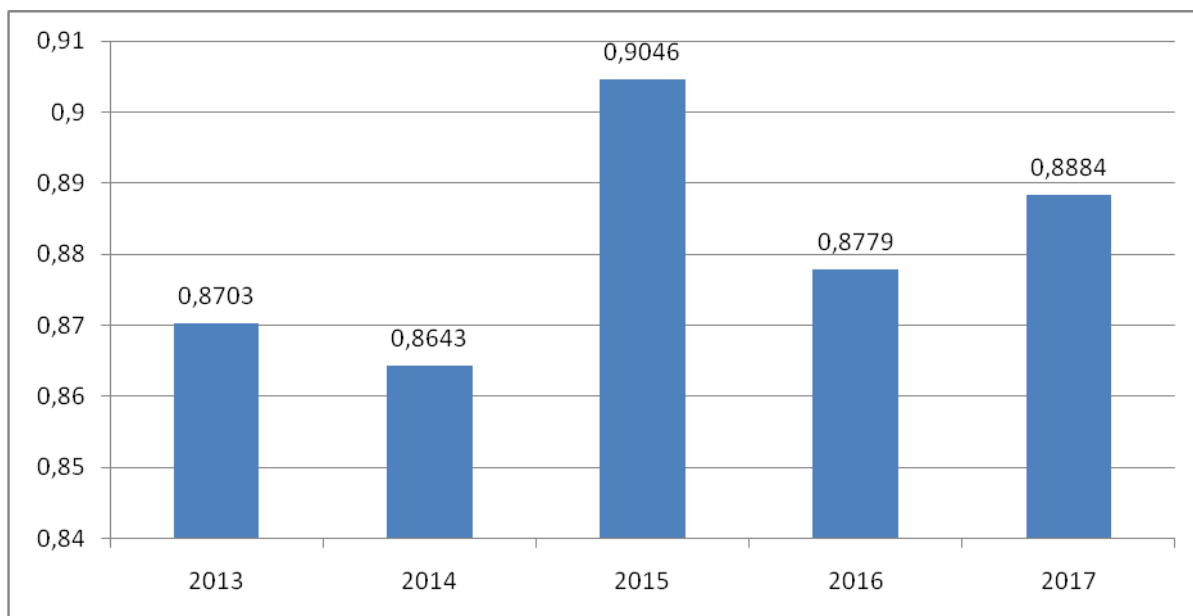


Рисунок 2.10 – Значення інтегрального показника  
виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Аналіз динаміки виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» дозволив провести аналіз зміни його складових, виявити причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання. Такими чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» та необхідності розробки шляхів підвищення ефективності управління виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА».

#### **2.4. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності системи управління виробничим потенціалом**

Перспективами подальших досліджень в означеному напрямі є аналіз та розроблення багатофакторних моделей з метою формулювання висновків, рекомендацій щодо прийняття правильних стратегічно важливих рішень при формуванні ефективної системи управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА».

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз чинників формування ефективної системи управління виробничим потенціалом дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів. Важливою умовою є відсутність функціонального зв'язку між факторами.

Математично завдання зводиться до знаходження аналітичного виразу, котрий якнайкраще відображував би зв'язок факторних ознак з результативною:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3 \dots, X_n). \quad (2.3)$$

Ця функція має краще за інші відображати реальні зв'язки між досліджуваним показником і факторами. Емпіричне обґрунтування типу функції за допомогою графічного аналізу зв'язків для багатофакторних моделей майже непридатне. Форму зв'язку можна визначати добиранням функцій різних типів, але це пов'язане з великою кількістю зайвих розрахунків. Зважаючи на те, що будь-яку функцію багатьох змінних шляхом логарифмування або заміни змінних можна звести до лінійного вигляду, рівняння множинної регресії можна виразити у лінійній формі:

Параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів. Так, для розрахунку параметрів рівняння лінійної двофакторної регресії:

де - розрахункові значення результативної ознаки-функції;

х

- факторні ознаки;

- параметри рівняння, які можна обчислити способом найменших квадратів, розв'язавши систему нормальних рівнянь.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактору на результативний показник при фіксованому положенні решти

факторів, тобто як зі зміною окремого фактору на одиницю змінюється результативний показник Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Проведемо багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз наявності зв'язку між складовими виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» та прибутком.

Перевіримо, чи залежить прибуток ТОВ «ТЕМА» від складових виробничого потенціалу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Показники виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» прибутку та чистого доходу

	Прибуток	Чистий дохід	Техніко-економічна оснащеність виробництва	Техніко-економічний рівень обладнання	Рівень організації виробництва	Ефективність використання ресурсів	Рівень соціального розвитку підприємства
2013	1 001,6	10 180	0,2195	0,2745	0,1302	0,1448	0,1013
2014	1 081,5	11 850	0,2195	0,2913	0,1099	0,168	0,0756
2015	1 182,4	13 202	0,2368	0,2772	0,1183	0,1782	0,0941
2016	1 183,7	14 547	0,216	0,2601	0,126	0,1894	0,0864
2017	1 070,6	15 654	0,2025	0,2634	0,1386	0,1994	0,0845

Примітка: Розроблено автором

Для проведення кореляційного аналізу використовуємо інструмент Кореляція (надбудова Аналіз даних MS Excel). У результаті буде отримана матриця коефіцієнтів парної кореляції (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Результат кореляційного аналізу факторів впливу прибутку та чистого доходу на виробничий потенціал ТОВ «ТЕМА»

	Прибуток	Чистий дохід	Техніко-економічна оснащеність виробництва	Техніко-економічний рівень обладнання	Рівень організації виробництва	Ефективність використання ресурсів	Рівень соціального розвитку підприємства
Прибуток	1						
Виручка	0,538086	1					
Техніко-економічна оснащеність виробництва	0,428672	-0,4418	1				
Техніко-економічний рівень обладнання	-0,24295	-0,6535	0,465563	1			
Рівень організації виробництва	-0,31625	0,41101	-0,65307	-0,80608	1		
Ефективність використання ресурсів	0,581021	0,99178	-0,39528	-0,5583	0,297238	1	
Рівень соціального розвитку підприємства	-0,20068	-0,4015	0,359425	-0,26389	0,38818	-0,49339	1

Примітка: Розроблено автором

Перетворимо матрицю коефіцієнтів кореляції в текстові смислові еквіваленти (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Тіснота зв'язку між показниками прибутку та виручки на виробничий потенціал ТОВ «ТЕМА»

	Прибуток	Чистий дохід	Техніко-економічна оснащеність виробництва	Техніко-економічний рівень обладнання	Рівень організації виробництва	Ефективність використання ресурсів	Рівень соціального розвитку підприємства
Прибуток	1						
Чистий дохід	Значний	1					



Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6	7	8
Техніко-економічна оснащеність виробництва	Помірний	Зв'язок відсутній	1				
Техніко-економічний рівень обладнання	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	Помірний	1			
Рівень організації виробниц-тва	Зв'язок відсутній	Помірний	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	1		
Ефективність використання ресурсів	Значний	Дуже сильний	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	Слабкий	1	
Рівень соціального розвитку підприємства	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	Помірний	Зв'язок відсутній	Помірний	Зв'язок відсутній	1

Примітка: Розроблено автором

Аналіз матриці коефіцієнтів парної кореляції почнемо з аналізу першого стовпця матриці, в якому розташовані коефіцієнти кореляції, що відображають тісноту зв'язку залежної змінної з включеними в аналіз факторами. Аналіз показує, що прибуток, має значну залежність з чистим доходом ( $r = 0,538086$ ), помірний з техніко-економічною оснащеністю виробництва ( $r = 0,428672$ ) та значний з ефективністю використання ресурсів ( $r = 0,581021$ ).

Частину факторів вилучено за відсутністю зв'язку з прибутком підприємства.

Потім перейдемо до аналізу інших стовпців матриці з метою виявлення колінеарності. Чистий дохід помірно пов'язаний з рівнем організації виробництва, та дуже сильно з ефективністю використання ресурсів. Між фактором чистий дохід і ефективність використання ресурсів дуже сильний зв'язок, тобто спостерігається явище мультиколінеарності.

Таким чином, на основі аналізу тільки кореляційної матриці залишаються три чинники – чистий дохід, техніко-економічна оснащеність виробництва, ефективність використання ресурсів ( $n = 5$ ,  $k = 3$ ).

Оцінка параметрів моделі. Економічна інтерпретація коефіцієнтів регресії. Регресійний аналіз використовується в тому випадку, якщо відношення між змінними можуть бути виражені кількісно у виді деякої комбінації цих змінних. Отримана комбінація використовується для передбачення значення, що може приймати цільова (залежна) змінна, яка обчислюється на заданому наборі значень вхідних (незалежних) змінних. У найпростішому випадку для цього використовуються стандартні статистичні методи, такі як лінійна регресія. На жаль, більшість реальних моделей не вкладаються в рамки лінійної регресії. Результати роботи з інструментом Регресія графічно наведені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Результати роботи з інструментом Регресія

Показник	Значення
Multiple R	0,922654
R Square	0,85129
Adjusted R Square	0,40516
Standard Error	60,49124
Observations	5
Intercept	-570,6
Чистий дохід	0,001866
Техніко-економічна оснащеність виробництва, (K1)	5022,44
Ефективність використання ресурсів, (K4)	3130,958

Примітка: Розроблено автором

Модель прогнозування прибутку можна записати в наступному вигляді:

$x_1$

Де – чистий дохід, тис. грн.;

$x_2$

- техніко-економічна оснащеність виробництва, (K1) (алгоритм розрахунку наведений у п.п.1.3., хід та результати розрахунку наведені у п.п.2.2.);

Хз

- ефективність використання ресурсів, (К4) (алгоритм розрахунку наведений у п.п.1.3., хід та результати розрахунку наведені у п.п.2.2.).

Коефіцієнт регресії  $\alpha_j$  показує, на яку величину в середньому зміниться

х

результативна ознака  $\hat{Y}$ , якщо змінну збільшити на одиницю виміру.

Для оцінки якості моделі множинної регресії обчислюємо коефіцієнт детермінації  $R^2$  і коефіцієнт множинної кореляції  $R$ . Чим ближче до 1 значення цих характеристик, тим вище буде якість моделі. Значення коефіцієнтів детермінації і множинної кореляції можна знайти в таблиці Регресійна статистика (табл. 2.7) або обчислити за формулами:

а) коефіцієнт детермінації згідно протоколу Excel (табл. 2.7):

$$R^2 = 0,922653787.$$

Він вийшов рівним 0,922653787. Скоригований коефіцієнт детермінації (Adjusted R Square) склав 0,40516.

б) коефіцієнт множинної кореляції являє собою корінь з коефіцієнта детермінації, який дорівнює згідно протоколу Excel (табл. 2.7):

$$r = \sqrt{R^2} = 0,851290011.$$

Коефіцієнт множинної кореляції показує високу тісноту зв'язку залежної змінної  $Y$  з двома включеними в модель чинниками. Отже, зв'язок оцінюється як сильний.

Точність моделі оцінимо за допомогою середньої помилки апроксимації, яка визначається формулою:

Модель точна. Фактичні значення прибутку від операційної діяльності відрізняються від розрахункових в середньому на 0,016 %.

Перевірку значущості рівняння регресії зробимо на основі F-критерію Фішера, який визнач за формулою, згідно протоколу Excel (табл. 2.7):

$$F = \frac{R^2/k}{\frac{1-R^2}{n-k-1}} = 11,908165947.$$

Табличне значення F-критерію при  $\alpha = 0,05$  становить 4,96.

Оскільки  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , рівняння регресії слід визнати значущим, тобто його можна використовувати для подальшого аналізу та прогнозування.

Отже, за результатами проведеного моделювання було отримано модель оцінки впливу складових виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» на суму прибутку, за допомогою якої, можна впливати на рівень ефективності управління виробничим потенціалом підприємства та в результаті шляхом зміни параметрів впливати на рівень прибутку підприємства в недалекій перспективі.

Найбільш всього на прибуток підприємства впливають техніко-економічна оснащеність виробництва та ефективність використання ресурсів.

Таким чином, на величину прибутку підприємства впливають в деякій мірі всі складові виробничого потенціалу підприємства (техніко-економічна оснащеність виробництва, техніко-економічний рівень обладнання, рівень організації виробництва, ефективність використання ресурсів, рівень соціального розвитку підприємства), але найбільший вплив оказує чистий дохід, техніко-економічна оснащеність виробництва, ефективність використання ресурсів. Це закономірно, оскільки сума прибутку на пряму залежить від виручки (чистого доходу) та ефективності використання ресурсів підприємства. Таким чином, збільшуючи виручку та техніко-економічну оснащеність виробництва можливо збільшити прибуток підприємства.

Таким чином, використовуючи отриману модель ми можемо спрогнозувати прибуток ТОВ «ТЕМА», та оцінити ефективність виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА».

## Висновки до розділу II

В результаті проведеного дослідження автором було встановлено що ТОВ «ТЕМА» працює більше 15 років на меблевому ринку України. За цей час пройшло шлях від продавця меблевої продукції сторонніх виробників до виробництва на власних виробничих потужностях офісних меблів. Ринкова стратегія ТОВ «ТЕМА» направлена розширення існуючих ринків за рахунок більш глибокого проникнення на ринок існуючої продукції та за рахунок розробки нових видів меблів.

На підставі проведеного дослідження автором встановлено, що за показниками рентабельності відбулось зниження ефективності діяльності ТОВ «ТЕМА» у 2017р., порівняно з 2015р. Встановлені негативні тенденції в зміні показників, підприємство нарощує виручку, але при цьому зменшує фінансові результати по всіх видах діяльності, негативним є зниження прибутку у 2017 р., що пов'язано зі зростанням витрат.

У структурі основних засобів ТОВ «ТЕМА» відбулись зміни у напрямках збільшення ваги будинків, споруд та передавальних пристроїв. Зростання показників у 2017 р. проти рівня 2015 р. зумовлене закупкою устаткування. Дані розрахунків показують певну зношеність основних засобів і позитивну динаміку коефіцієнта зносу протягом досліджуваного періоду, в той же час коефіцієнт придатності має зворотну тенденцію.

У ТОВ «ТЕМА» у 2017р. порівняно з попередніми роками, відбувається зростання кількості працівників. Найбільшу питому вагу у складі працюючих у ТОВ «ТЕМА» на протязі 2015-2017 рр. займають робітники більш 72 %, але частка їх протягом 2015-2017 рр. зменшується, що є ознакою зниження трудового потенціалу ТОВ «ТЕМА», а збільшення частки керівників та фахівців свідчить про недосконалість управління в цьому питанні. Таким чином за результатами аналізу можна зробити висновок про погіршення структури персоналу ТОВ «ТЕМА».

Рівень кваліфікації працівників ТОВ «ТЕМА» підвищується, що характеризується позитивно. Завдяки високій професійній кваліфікації персоналу ТОВ «ТЕМА» постійно вдосконалюються процеси роботи з населенням, впроваджуються нові технології роботи з клієнтами.

ТОВ «ТЕМА» у виробництві не використовує складних технологій, отже цю складову виробничого потенціалу можна оцінити негативно. За даними показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ТЕМА» спостерігаються позитивні тенденції, зокрема динаміку до зростання має показник фондівдачі.

Встановлено, що продуктивність праці працівників ТОВ «ТЕМА» зросла в 2017 році в порівнянні з 2015 роком. Обороти ТОВ «ТЕМА» збільшився за рахунок зростання продуктивності праці персоналу. Негативний вплив на зниження середньорічної продуктивності праці одного працюючого в ТОВ «ТЕМА» справила зміна тривалості робочого дня та року. За результатами проведеного дослідження автором зроблено висновок про те, що резервами підвищення ефективності використання виробничого потенціалу є переважно людські ресурси підприємства.

За результатами проведеного моделювання було отримано модель оцінки впливу складових виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» на суму прибутку, за допомогою якої, можна впливати на рівень ефективності управління виробничим потенціалом підприємства та в результаті шляхом зміни параметрів впливати на рівень прибутку підприємства в недалекій перспективі. Таким чином, використовуючи отриману модель ми можемо спрогнозувати прибуток ТОВ «ТЕМА», та оцінити ефективність виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА».

### **РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТЕМА»**

#### **3.1. Удосконалення методів управління виробничим потенціалом підприємства**

Реалізація політики управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» передбачає модернізацію технологічного виробництва, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів продукції та створення підрозділу, який буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, координації антикризових заходів ТОВ «ТЕМА».

Для підготовки та проведення антикризових заходів ТОВ «ТЕМА» необхідно визначитись з концепцією, яка буде застосована до підприємства. Підприємством було прийнято наступне рішення з управління виробничим потенціалом, яке стосується впровадження концепції контролінгу. Впровадження контролінгу практично гарантує успішну реалізацію всіх функцій менеджменту. Контролінг сприяє оптимізації організаційно-функціональної структури компанії, визначаючи функціональне призначення та вертикально-горизонтальні зв'язки основних структурних підрозділів компанії, які беруть участь у бізнесі. В рамках цього процесу удосконалюється схема управління і розподілу функцій між службами підрозділів. Застосування інструментів контролінгу дозволяє підприємствам домагатися високих результатів насамперед у таких областях, як планування, прогнозування, інвестиційна привабливість, інноваційна діяльність, фінансові результати.

Отже, підприємством було прийнято рішення з управління виробничим потенціалом та запропоновані наступні антикризові заходи для ТОВ «ТЕМА», які складаються з:

- впровадження контролінгового управління;
- впровадження бюджетування;
- розробки та обґрунтування стратегічної карти ТОВ «ТЕМА».

Розглянемо використання яких інструментів контролінгу дозволить ТОВ «ТЕМА» впровадити антикризові заходи. При формуванні системи контролінгу на ТОВ «ТЕМА» необхідно використовувати саме німецьку концепцію, однак і цю модель не можна в точності перенести на наші умови. Незважаючи на загальні риси, аналітичні школи спираються на власні традиції і досвід, відрізняється і менталітет співробітників економічних служб і керівників. Однак у нинішньому стані ТОВ «ТЕМА» без впровадження контролінгу вже не обійтися. Подолавши стримуючі фактори, ТОВ «ТЕМА» отримає в своє розпорядження сучасний інструмент управління, який дозволить: підвищити керованість бізнесу та скоротити час прийняття управлінських рішень; встановити ефективний контроль за активами ТОВ «ТЕМА» і успішно управляти витратами; підвищити рентабельність задіяного капіталу; досягти необхідної прозорості та посилити інвестиційну привабливість бізнесу.

Створення нової служби ТОВ «ТЕМА» призводить до необхідності зміни організаційної структури підприємства. При впровадженні служби контролінгу пропонується використання лінійно-функціональної організаційної структури. Службу контролінгу ТОВ «ТЕМА» доцільно поставити у підпорядкованість та залежність від генерального директора, оскільки інформація, яку готує служба контролінгу, призначена саме для нього, або фінансового директору. У ТОВ «ТЕМА» службу контролінгу пропонується сформувати відповідно до функціональних сфер діяльності ТОВ «ТЕМА». Тобто, за кожен сферу діяльності ТОВ «ТЕМА» відповідає контролер напряму (виробництва, маркетингу, логістики, фінансів, кадрів) (рис. 3.1).



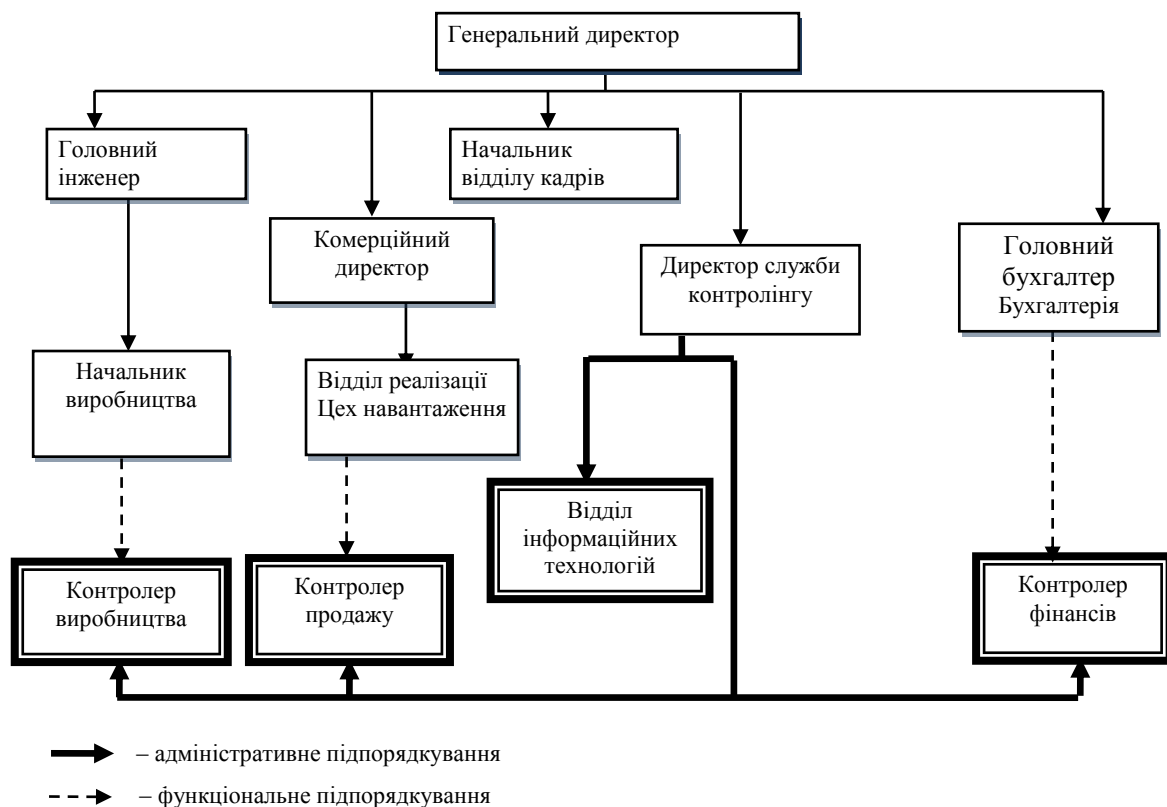


Рисунок 3.1 – Запропонована організаційна структура контролінгу

ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором

Такий варіант управління виробничим потенціалом обрано тому, що для його реалізації існує можливість залучити спеціалістів широкого профілю, ніж підібрати спеціалістів вузької спеціалізації. В запропонованій структурі контролінгу ТОВ «ТЕМА» введено відділ інформаційних технологій. Обґрунтування необхідності такої структурної ланки полягає у тому, що сучасний контролінг базується на інформаційних технологіях. Це дозволяє значно скоротити витрати часу на обмін даними, знизити трудомісткість обліково-аналітичних процедур, збільшити обсяги переробленої інформації.

Стан ефективності управління виробничим потенціалом необхідно оцінювати через показники, що характеризують діяльність керованого об'єкта, тобто ТОВ «ТЕМА», що доцільно здійснювати з використанням збалансованої системи показників (ЗСП). Отже, для управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» були виділені наступні чинники вартості (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Чинники вартості управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА»

	ПАРАМЕТРИ ВАРТОСТІ		
	Прибутковість	Ризик	Ліквідність
Фінансова складова	Можливість встановлення вигідних цін		
Клієнтська складова			Збутова діяльність в національному масштабі
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Виробничі можливості, які забезпечують маневрування витратами		
		Позитивна репутація на ринку	
Навчання і розвиток	Професійна і лояльна компанії команда менеджерів. Оптимальна форма організаційного капіталу		

Примітка: Розроблено автором

На підставі місії були виділені наступні чинники вартості:

– підвищення прибутковості ТОВ «ТЕМА» досягається: по-перше, за рахунок можливості впливу на ціни як при здійсненні закупівель сировини (частка ГСМ в собівартості продукції в середньому складає 70%), так і при збуті продукції; по-друге, за рахунок оптимального розміщення виробничих потужностей щодо ринків збуту і можливості розширювати асортиментний ряд продукції, а також знижувати втрати від простоїв, тобто виробничих можливостей, по-третє, тільки професійна команда управлінців зможе досягти збільшення прибутковості діяльності компанії;

– зниження ризиків діяльності ТОВ «ТЕМА» здійснюється шляхом завоювання позитивної репутації, що дозволяє їй укладати довгострокові контракти з контрагентами, контролювати поведінку основних постачальників сировини, і таким чином стабілізувати грошовий потік компанії. Адекватні сучасним технологічним вимогам виробничі можливості повинні застрахувати ТОВ «ТЕМА» від ризиків, пов'язаних з поломкою устаткування або неякісної продукції. Досягнення оптимальної форми організаційного капіталу ТОВ «ТЕМА» дозволить збільшити продуктивність праці співробітників, а

лояльність команди понизить можливі ризики, пов'язані з опортуністичною поведінкою;

– підвищення ліквідності ТОВ «ТЕМА», її привабливості для зовнішніх інвесторів, якій можна добитися, в першу чергу, максимальним збільшенням числа покупців продукції в різних регіонах. Така збутова диверсифікація сприяє зростанню «популярності» ТОВ «ТЕМА».

Отже, для підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» було прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість, такими видами продукції є двері. Пояснюється це тим, що італійські виробники дверей, як ніхто інший, зуміли гармонійно поєднати практичний мінімалізм і витончену класику і внесли в моду на двері якийсь витончений шарм, лаконічні форми і вітражне оформлення скла при використанні новітнього висококласного обладнання, якісної сировини і міцної витонченої фурнітури. Але при цьому ціна на італійські двері для більшості покупців, з урахування зростання курсу євро по відношенню до гривні – позамежна сума.

Зарубіжні технології в українському виробництві дверей – гідна альтернатива імпорту дорогої продукції. Багато підприємств використовують італійську технологію і забезпечені найсучаснішою виробничою базою.

Сучасний, а головне інформований і «просунутий» покупець дверей хоче не просто купити міжкімнатні двері, а поставити собі високотехнологічний продукт. Ось чому користуються попитом імпортні двері з Європи. Вони поєднують в собі технологічні новинки виробництва і найсучасніші і екологічні матеріали. Дизайн і зовнішній вигляд таких дверей приголомшує і вражає. Після таких дверей на інші варіанти навіть не хочеться дивитися.

В даний час український ринок дверей перенасичений компаніями, які реалізують дані вироби в найширшому ціновому діапазоні і стильовому рішенні. Особливе місце в цьому сегменті займають інтернет-магазини, де придбати двері можна за кілька хвилин, не виходячи з дому. Досить зручно, проте, не всі інтернет-компанії стежать за якістю наданого товару і часом

віддають перевагу не заводам з потужним автоматизованим обладнанням, а приватним підприємцям, чиє виробництво дверей здійснюється практично в «гаражних умовах».

Ось Дане управлінське рішення стосується правильного надійного варіанту впровадження власного виробництва для ТОВ «ТЕМА» у форматі стратегії управління виробничим потенціалом.

Цілями стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» є відновлення і прискорення технічного та технологічного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності за рахунок зниження собівартості дверей; подолання залежності від імпорту; насичення ринку високоякісними продуктами власного виробництва.

Проблема економічної доцільності заміщення імпортних італійських дверей власним виробництвом аналогічної продукції ТОВ «ТЕМА» складна для вирішення і багатоаспектна, так як вона торкається питань підвищення інноваційного рівня, конкурентоспроможності, розширення нових ринків збуту та інші питання. В даний час велика частина вітчизняної продукції є неконкурентоспроможною або за ціною, або за якістю, або і за ціною, і за якістю. Причини різні:

- по-перше, не дивлячись на те, що зростає популярність закупівель іноземного обладнання серед вітчизняних виробників через відсутність вітчизняної технології виробництва або її неповноцінності, продуктивність праці залишається досить низькою, що позначається на як і раніше високих операційних витратах виробництва;

- по-друге, відсутні фахівці, які здатні не просто керувати виробничим процесом, але і дійсно розбиратися в технологічних процесах, тому виникає необхідність у залученні іноземних колег, або консультації, що також відбивається на вартості вироблених товарів.

Дане управлінське рішення щодо управління виробничим потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії наздоганяючого розвитку, яка повинна не просто привести до налагодження виробничого процесу ТОВ

«ТЕМА», а впровадження виробництва на більш високому, ніж у конкурентів, рівні.

Під час економічних спадів середній покупець воліє заощаджувати і вибирає бюджетні варіанти дверей. До того, як часто буває, двері встановлюються в останню чергу, тому на них просто не вистачає коштів і споживач робить вибір на користь дверей простіше. Але завжди і в будь-який час є замовники, які мають грошові кошти і купують те, що вони хочуть. Тому можна констатувати, що в період спаду, виростає кількість продажів бюджетних ламінованих і шпонованих дверей, продажі дверей середнього класу падають, а кількість продажів дверей преміум-класу опускається, але незначно. Отже, ТОВ «ТЕМА» при запровадженні власного виробництва працюватиме в сегментах бюджетних ламінованих і шпонованих дверей, та за рахунок власного виробництва, може запропонувати покупцеві цікаві популярні моделі дверей за цінами нижчими за конкурентів.

Таким чином, дане управлінське рішення щодо управління виробничим потенціалом дозволить ТОВ «ТЕМА» збільшити обсяги продукції завдяки створенню власних виробничих потужностей. Загальний зміст зводиться до процесу, який сприяє збільшенню виробництва власної продукції при зниженні споживання імпортованих товарів (тільки для товарів, за якими таке заміщення можливо і економічно доцільно).

Ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що відкриття цеху ТОВ «ТЕМА» дозволяє урізноманітнити товарний асортимент і знизити ціни на дверну продукцію за рахунок зниження собівартості. На основі ієрархії стратегій ТОВ «ТЕМА» розроблений алгоритм розробки стратегії управління виробничим потенціалом (рис. 3.2).

Ринковий стан ТОВ «ТЕМА» крім зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності залежить від ряду «якісних» факторів (складових конкуренції). Серед якісних складових конкурентної боротьби можна виділити: відкритість зовнішньому світу, мобільність його робочої сили, готовність працювати у сфері обслуговування.

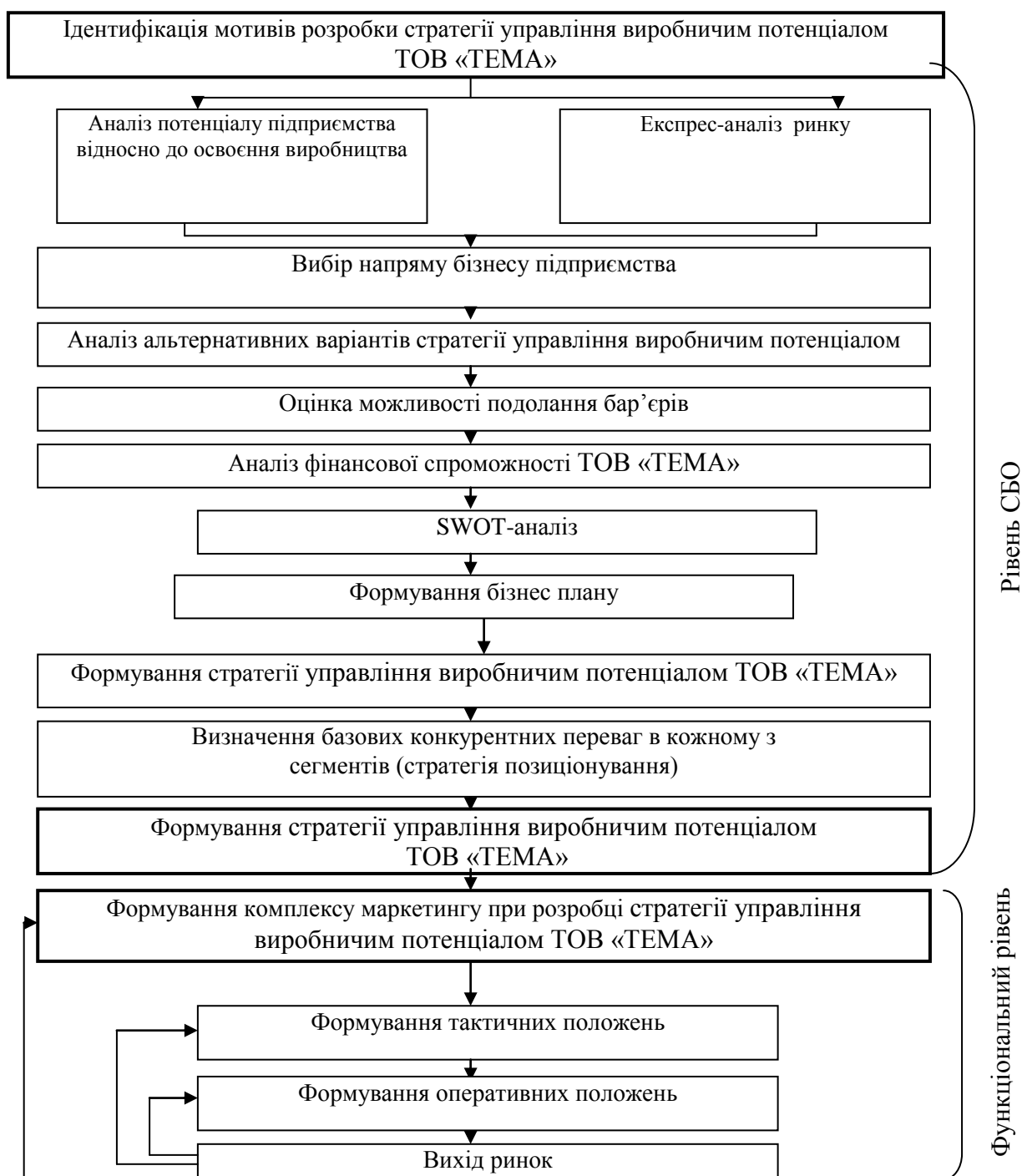


Рисунок 3.2 – Алгоритм розробки стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором

Даний алгоритм показує загальну логіку і послідовність завдань, які повинні бути вирішені для забезпечення стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА». Укрупнено цей алгоритм складається з наступних основних етапів:

- етап попереднього аналізу передбачає оцінку потенціалу ТОВ «ТЕМА» стосовно до освоєння власного виробництва;
- етап вибору ринку передбачає поетапне «відсіювання» альтернативних варіантів ринків, за критеріями можливості подолання бар'єрів і значущості виявлених передумов, і вибір остаточного варіанту ринку для освоєння;
- етап визначення стратегій передбачає формування маркетингової стратегії оперування на ринку і стратегії управління виробничим потенціалом;
- етап формування тактичних і оперативних планів в рамках прийнятих стратегій.

Пріоритетність стратегічних рішень ТОВ «ТЕМА» передбачає використання в стратегічному плануванні моделі виробничо-операційної стратегії «6 Ps», зображеної на рис 3.3.

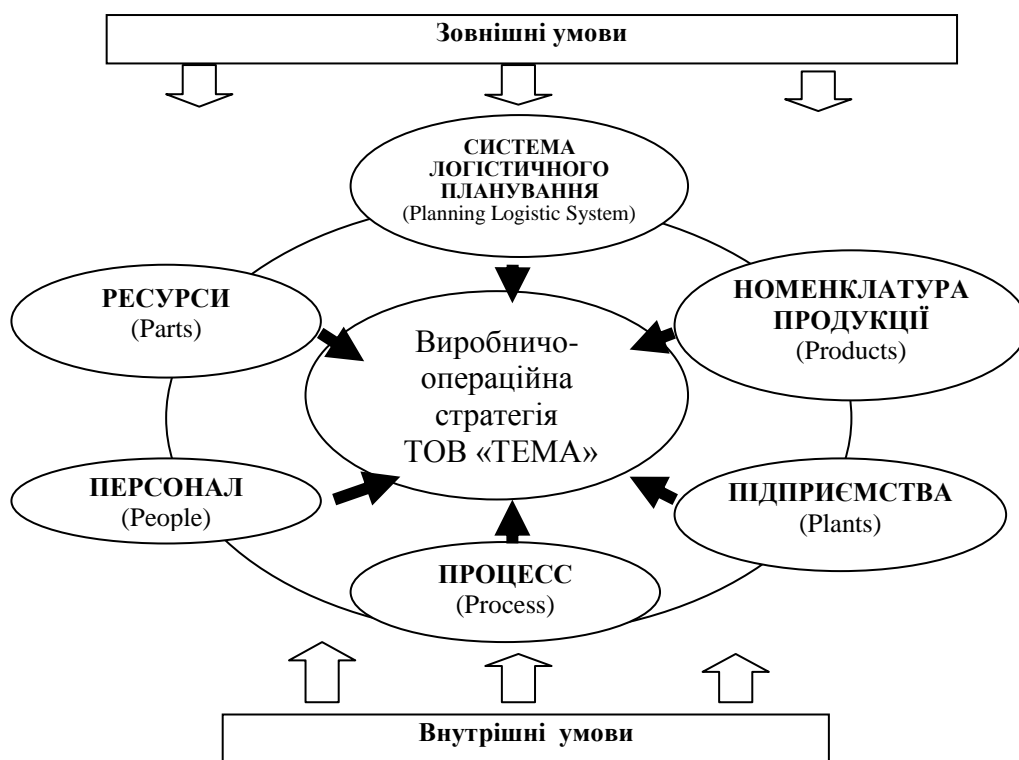


Рисунок 3.3 – Блок-схема моделі виробничо-операційної стратегії «6 Ps»

Примітка: Розроблено автором

В рамках даної моделі під виробничо-операційною логістичною стратегією розуміють комплекс рішень по вибору форм і засобів координації та інтеграції матеріальних потоків в виробництві і суміжних функціональних областях діяльності підприємства (матеріально-технічне постачання, збут і

т.д.). Одним з управлінських рішень в рамках даної моделі (рис. 3.3) є рішення про вибір реалізованої логістичної концепції ТОВ «ТЕМА», в рамках якої буде формуватися мікрологістична система і здійснюватися планування у виробничій підсистемі і інших функціональних сферах діяльності ТОВ «ТЕМА».

Вибір мікрологістичної концепції залежить від рівня стабільності зовнішнього середовища і типу виробництва. Важливим елементом моделі є технологічні рішення, оскільки в даний час саме технологія забезпечує конкурентні переваги ТОВ «ТЕМА», в результаті того, що воно починає відрізнятися від своїх конкурентів у веденні бізнесу і пропозиціях товарів і послуг. Вибір залежить від стабільності ділового середовища і виробничо-економічного потенціалу ТОВ «ТЕМА». Рішення щодо товарів і послуг як елемент виробничої стратегії визначають пріоритети введення (виведення) в виробництво товарів (послуг), а також терміни поставок товарів (послуг) замовнику або на ринок і час запуску їх у виробництво. Сукупність номенклатурних рішень дозволяє вибрати технологію, процеси і ресурси і підтримку стратегії розвитку і конкуренції за рахунок витіснення конкурентів або формування партнерства з ними. Рішення по ресурсам в моделі виробничо-операційної логістичної стратегії є сукупність стратегічних рішень за обсягом і якістю придбаних і використовуваних всередині виробництва матеріальних ресурсів, а також поведінки підприємства на ресурсних ринках.

Таким чином, для управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» запропонована виробничо-операційна стратегія, в форматі якої підприємством прийнято рішення про виробничу диверсифікацію, яка полягає у розвитку нового напрямку власного виробництва – виробництва дверей, тобто ринок збуту меблів підприємство має, а виробництво дверей буде для нього розширенням основної діяльності.



### **3.2 Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства**

При впровадженні управлінського рішення стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» важливою є структура управління система мотивації та виробниче обладнання. Наведемо оптимальний склад персоналу:

- начальник виробництва – 1;
- технолог - 1;
- дизайнер;
- менеджер з постачання;
- майстер цеху - 1;
- оператори верстатів - 2
- водій вантажного автомобіля 1;
- ремонтник - 1;
- різноробочий – 1.

Управлінську структуру планованого виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» формують: менеджер з постачання, технолог, дизайнер, начальник виробництва, йому прямо підпорядковуються майстер цеху, оператори верстатів, ремонтник, різноробочий. Начальник цеху підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «ТЕМА» (рис. 3.4).

Організаційна структура планованого виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» представляє собою лінійно-функціональну структуру, кожне з підрозділів якої орієнтоване на виконання певної функції. Така структура задовольняє виконенню цілей та завдань, які стоять перед підприємством. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами.



Рисунок 3.4 – Організаційна структура планованого виробничого цеху  
ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором

Ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Спеціалісти усіх підрозділів діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками. Штатний розклад планованого виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Штатний розклад проектованого виробничого цеху  
ТОВ «ТЕМА»

№ п/п	Показники	Кількість ставок, од.	Місячний оклад	Річний фонд оплати праці, тис. грн.
1	Начальник виробництва	1	7000	84
2	Майстер цеху	1	6000	72
3	Оператори верстатів	5	Відрядна	
4	Зварювальник	3	Відрядна	
5	Менеджер з постачання	1	5000	60
6	Технолог	1	5500	66
7	Дизайнер	0,5	2500	15
8	Різноробочий	1	3500	42
4	Водій	1	4000	48
	Всього	12		387

Примітка: Розроблено автором

Таким чином, у виробничому цеху буде працювати 12 осіб персоналу. Річний фонд оплати праці складатиме 585 тис. грн.

На підставі проведеного вище аналізу на ефективність управління виробничим потенціалом впливає система управління та система мотивації працівників ТОВ «ТЕМА», пропонується методика оцінки систем за критеріями ефективності, таким як продуктивність праці, ефективність витрат і оцінка керівника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка діючої і запропонованої системи управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» за критеріями ефективності

Система матеріального стимулювання праці працівників	Критерії ефективності	Зв'язок з результатами роботи	
		Діючої системи	Пропонованою системи
1. Постійна частина			
1.1. Для окремого працівника	Продуктивність	Низька	Висока
	Ефективність витрат	Низька	Середня
	Оцінка керівника	Середня	Середня
1.2. Для підрозділу	Продуктивність	Низька	Середня
	Ефективність витрат	Низька	Середня
	Оцінка керівників	Середня	Середня
1.3. Для всієї організації	Продуктивність	Низька	Середня
	Ефективність витрат	Середня	Середня
	Прибуток	Низька	Низька
2. Умовно-постійна частина			
2.1. Для окремого працівника	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Оцінка керівника	-	Висока
2.2. Для підрозділу	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Оцінка керівників	-	Висока
2.3. для всієї організації	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Прибуток	-	Середня
3. Змінна частина			
3.1. Для окремого працівника	Продуктивність	Середня	Дуже висока
	Ефективність витрат	Низька	Висока
	Оцінка керівника	Середня	Висока
3.2. Для підрозділу	Продуктивність	Середня	Висока
	Ефективність витрат	Низька	Висока
	Оцінка керівників	Середня	Висока
3.3. Для всієї організації	Продуктивність	Середня	Висока
	Ефективність витрат	Середня	Висока
	Прибуток	Низька	Середня

Примітка: Розроблено автором

Таким чином, за результатами проведеного аналізу даних табл. 3.6 можна зробити висновок про те що запропоновану управлінське рішення, яке стосується системи управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» за критеріями ефективності є більш ефективним оскільки по всіх критеріях підвищується зв'язок запропонованої системи матеріального стимулювання праці працівників з результатами роботи ТОВ «ТЕМА», як для окремого працівника так і для підрозділу і для всієї організації. Позитивні зміни відбудуться, як за постійною частиною системи матеріального стимулювання так і за умовно-постійною частиною і змінною частиною.

Для визначення мотиваційних важелів управління виробничим потенціалом з метою досягнення прибуткової діяльності ТОВ «ТЕМА» проведемо багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз наявності зв'язку між продуктивністю праці, заробітною платою та оцінкою працівників ТОВ «ТЕМА», зокрема: кваліфікація, зусилля, відповідальність та самостійність, умови праці, які і визначають потенціал працівника впливати на результати діяльності підприємства кожний на своєму робочому місці. За такими орієнтирами мотивації аналіз показників продуктивності праці, заробітної плати та оцінкою посад ТОВ «ТЕМА» наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Аналіз показників мотивації в ТОВ «ТЕМА»

№ п/п прац.	Продуктивність праці, тис. грн. на особу	Місячна заробітна плата, грн., х	Квалі- фікація	Зусилля	Відповідальність та самостійність	Умови праці
1	405,3	1800	1	2	1	3
2	407,7	1860	2	2	2	2
3	410,1	2100	1	2	2	3
4	412,7	2250	2	3	2	3
5	415,2	2550	2	3	2	2
6	417,8	2700	2	3	3	4
7	420,5	2700	3	4	4	3
8	423,2	2850	2	3	4	4
9	425,9	2850	3	4	4	3
10	428,8	2850	4	2	3	4
11	431,6	2850	4	3	3	4
12	434,6	3000	4	3	3	4
13	437,6	3060	2	3	3	4
14	440,6	3300	3	4	4	5

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
15	443,7	3300	3	4	4	5
16	446,9	3300	5	5	4	4
17	450,2	3600	4	4	5	4
18	453,4	3750	4	5	5	5
19	456,9	4200	5	5	4	4
20	459,0	4200	5	5	5	4

Примітка: Розроблено автором

Отже, в табл. 3.4 наведені дані 20-ти працівників ТОВ «ТЕМА» та охарактеризовані вищенаведеними ознаками. За результатами обробки даних у Microsoft Excel отримана залежність між продуктивністю праці та оплати праці і оцінки виробничого персоналу ТОВ «ТЕМА»:

$$Y_{\text{III}} = 0,018063 x_1 + 2,29851 x_2 + 0,086350 x_3 - 0,7277 x_4 + 3,17873 x_5 + 358,4243$$

де  $Y_{\text{III}}$  - продуктивність праці, тис. грн. на особу;

$x_1$  - місячна заробітна плата, грн.

$x_2$  - кваліфікація, бал;

$x_3$  - зусилля, бал;

$x_4$  - відповідальність та самостійність, бал;

$x_5$  - умови праці, бал.

Отже, підвищення заробітної плати робітників припустимо в середньому на 100 грн. на місяць та підвищення показника оцінки працівника ТОВ «ТЕМА», шляхом підвищення окремих складових (наприклад підвищення вимог щодо кваліфікації працівника або відповідальності та самостійності) призведе до збільшення продуктивності праці на:

$$Пн20 = (0,018063 * 4300) + (2,298515 * 6) + (0,863505 * 6) - (0,7277 * 6)$$

Отже, зростання продуктивності складе 111,75 тис. грн., проти 354,84 тис. грн. наявної продуктивності. А результати розрахунку у середньому по всіх працівниках свідчать про, те що збільшення заробітної плати на 100 грн. на місяць та збільшенню показника середньої оцінки працівника ТОВ «ТЕМА», сприятиме зростанню продуктивності праці на 111,75 тис. грн.

Витрати на підвищення заробітної плати основних робітників на рік складатимуть:

$$\Delta \Phi \text{Оп}_{\text{роб.}} = 100 * 70 * \frac{12}{1000} = 84 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, підвищення витрат на оплату праці працівників ТОВ «ТЕМА» складатимуть 84 тис. грн. на рік.

А використовуючи розроблену модель прогнозування прибутку від операційної діяльності можна записати в наступному вигляді:

$X_1$

Де  $X_1$  – чистий дохід, тис. грн.;

$X_2$

$X_2$  - продуктивність праці, тис. грн. на особу;

$X_3$

$X_3$  - середня оцінка потенціалу працівників, бал.;

Розраховуємо прогнозну суму чистого доходу підприємства. Прогнозоване значення змінної виходить при підстановці в рівняння регресії очікуваних значень факторів  $X$ . У нашому випадку необхідно побудувати прогноз чистого прибутку ТОВ «ТЕМА» на два наступні періоди, тобто на 2018 та 2019 роки ( $Y_6$ ,  $Y_7$ ).

Спочатку знайдемо прогнозні значення факторів  $X_1$  (чистий дохід) і  $X_3$  (оцінка працівників). Для фактора чистий дохід обрана лінійна модель:

$$\hat{Y} = 1197,3x + 18063.$$

З якої отриманий прогноз на два роки вперед:

$$\text{ЧД}_{2018} = (1197,3 * 6) + 18063 = 25246,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД}_{2019} = (1197,3 * 7) + 18063 = 26444,1 \text{ тис. грн.}$$

$$x = 25246,8$$

Таким чином отримуємо тис. грн.,

тис. грн.

Для фактору середня оцінка потенціалу працівників ТОВ «ТЕМА» обрана лінійна модель:

$$\hat{Y} = 0,69x + 1,51.$$

З якої отриманий прогноз на два роки вперед:

$$x = 5,65$$

Таким чином отримуємо бали., бали.

Графік моделі часового ряду по показнику середня оцінка потенціалу працівника ТОВ «ТЕМА» наведено на рис. 3.5.

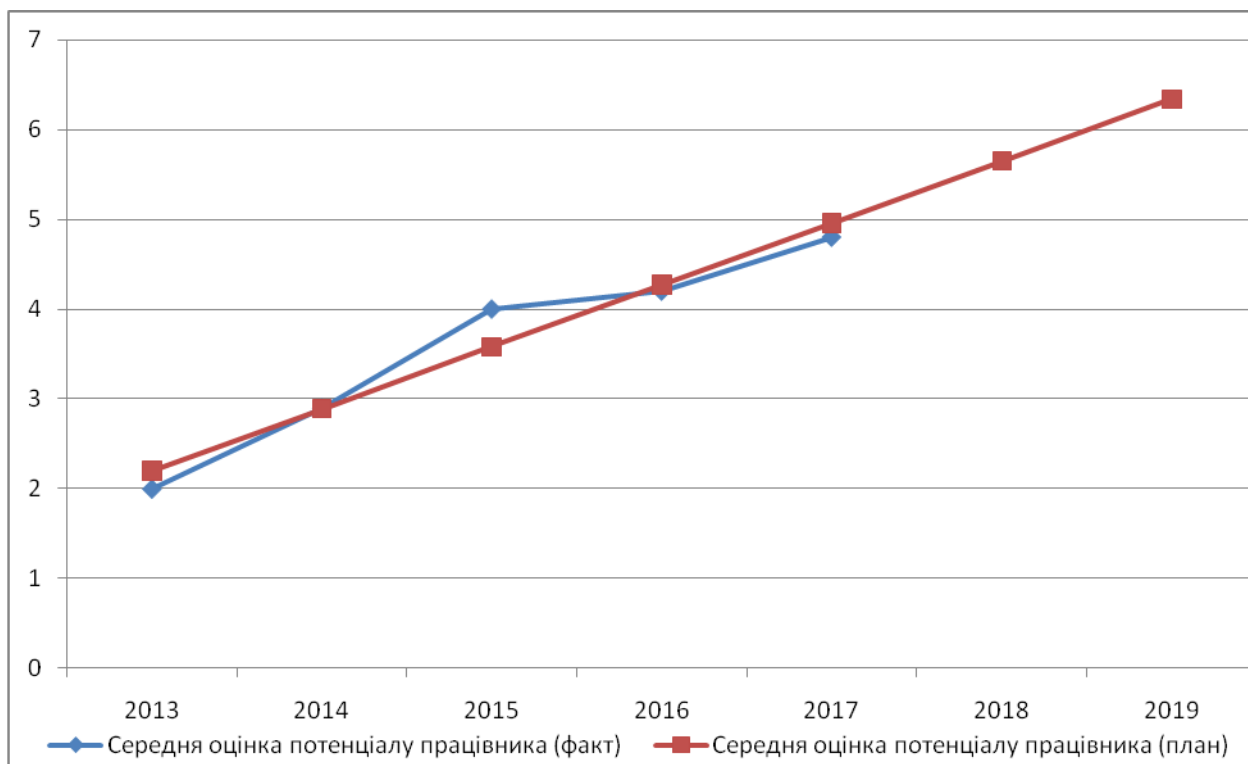


Рисунок 3.5 – Графік моделі часового ряду по показнику середня оцінка потенціалу працівника ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором

Таким чином отримуємо модель з даними:

Кінцевим продуктом діяльності з прогнозування є варіанти прогнозу. У результаті ситуаційного моделювання отримують кілька варіантів сценаріїв розвитку: високий, середній і низький. Проводиться їх порівняльний аналіз з метою оцінки їх відповідності стратегічним цілям ТОВ «ТЕМА», основним чинникам і умовам розвитку підприємства в майбутньому, тобто очікуваним умовам і обмеженням функціонування ТОВ «ТЕМА». Далі здійснюється вибір найбільш пріоритетним з них. Визначається ефективність прогнозного сценарію розвитку на основі оцінки очікуваної прибутковості і виявлення передбачуваного ефекту від досягнення стратегічних цілей щодо мотивації працівників за обраним сценарієм.

Довірчий інтервал прогнозу буде мати такі кордони:



а) верхня межа прогнозу:

$$Y_{\text{прогн}}(n+1) + U(1),$$

б) нижня межа прогнозу:

$$Y_{\text{прогн}}(n+1) - U(1),$$

$$U(k) = S_{\bar{Y}} t_{\alpha} \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(n+k-\bar{t})^2}{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{t})^2}}, \quad (3.10)$$

де:

Стандартна помилка (256,3673115) отримана з таблиці Регресійна статистика, протоколу Excel. Значення  $t_{\text{кр}}$  ( $t_{\text{кр}} = 1,895$ ) отримано за допомогою функції =СТЮДРАСПОБР(0,1;7) для обраної ймовірності 90 % з числом ступенів свободи рівним 7. Кількість спостережень становить  $n = 5$ . Середнє значення  $t = 5,5$ .

Особливим напрямком аналізу варіантів сценарію розвитку є їх перевірка стосовно до факторів ризику - можливим у майбутньому екстремальних ситуацій внутрішнього і зовнішнього середовища. Отримані висновки складають необхідний аспект обґрунтування вибору варіанту сценарію. Після остаточного вибору сценарію визначаються необхідні заходи забезпечення прибутковості ТОВ «ТЕМА» на перспективу.

Результати прогнозних оцінок моделі регресії обсягу прибутку від операційної діяльності ТОВ «ТЕМА» представимо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати прогнозних оцінок моделі регресії обсягу прибутку від операційної діяльності ТОВ «ТЕМА»

Таблиця прогнозів ( $\rho=90\%$ )			
Рік	Прогноз	Нижня межа	Верхня межа
2018 рік	2394,70	2138,33	2651,07
2019 рік	2628,60	2372,23	2884,97

Примітка: Розроблено автором

З імовірністю 90 % прибуток від операційної діяльності при використанні системи управління виробничим потенціалом заснованої на системі оплаті праці по результатах оцінки працівників у прогнозованому 2018 році складе від 2138,33 тис. грн. до 2651,07 тис. грн. (рис. 3.6)

В 2019 році значення прибутку від операційної діяльності ТОВ «ТЕМА» - потрапить в інтервал від 2372,23 тис грн. до 2884,97 тис. грн.

Відповідно до проведених досліджень була проаналізована залежність фактора «прибутку від операційної діяльності» від ряду змінних, зокрема які характеризують використання системи управління виробничим потенціалом заснованої на гнучкій системі оплаті праці та по результатах оцінки працівників в ТОВ «ТЕМА» наслідок чого була побудована модель, що відображає залежність кінцевого підсумку від незалежних чинників, оцінені якість моделі, її значущість і точність. Вибір кращої моделі дозволив отримати найбільш точні прогнозні значення прибутку від операційної діяльності ТОВ «ТЕМА» на 2018-2019 роки.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про, те що впровадження управлінського рішення щодо зміни системи управління виробничим потенціалом призведе до збільшення прибутку від операційної діяльності ТОВ «ТЕМА», прогнозований прибуток складе на 2018 р. – 2394,7 тис. грн., а на 2019 р. – 2628,60 тис. грн., отже наведені результати свідчать про ефективність використання пропонованої системи управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» і покращення ефективності діяльності підприємства у майбутньому.

### **3.3. Ефективність формування та реалізація стратегії управління виробничим потенціалом підприємства**

Для оцінки ефективності формування та реалізація стратегії управління виробничим потенціалом підприємства розглянемо плановані показники розвитку напрямку виробництва. З 06.06.2018 р. планується запуск

виробництва. З початку виготовляються зразки для вітрин та презентацій а також пробні партії. Загальний обсяг початкових інвестиційних потреб наведені у таблиці 3.6:

Таблиця 3.6 – Обсяг початкових інвестицій в проект виробничого цеху ТОВ «ТЕМА», тис.грн.

Показники	2018*
Придбання та встановлення устаткування	1620
Вкладення в оборотні активи, в тому числі:	884
придбання запасів сировини для виробництва пробної партії продукції по 20 одиниць кожного виду	785,6
кошти на виплату заробітної плати персоналу в перший місяць	32,5
придбання інвентарю	65,9
Супутні витрати (витрати на пошук персоналу, та представницькі витрати)	89,3
Загальний обсяг початкових інвестицій	2593,3

Примітка: Розроблено автором

Таким чином, початковий обсяг інвестицій складає 2593,3 тис.грн. тривалість впровадження виробництва від початку робіт до безпосередньо запуску виробництва складає 38 днів. Після проведеного аналізу умов банків, було прийнято рішення про оформлення заявки у «Кредобанку», за умовами кредитування «Вигідні інвестиції» для бізнесу за ставкою 19 %, строком на 5 років.

Для визначенні цін на продукцію здійснюємо обґрунтування по кожному виду нової продукції. Розрахунок сировини та матеріалів для елітних входних дверей наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок сировини та матеріалів для елітних входних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Листова сталь 2мм	0,098	т	18600	1823
Масив	0,25	м <sup>3</sup>	6500	1625
Утеплювач (базальтовий утеплювач)	2,2	м <sup>2</sup>	106,5	234
Електроди	4	кг	202	808
Замок врізний	1	шт.	3050	3050
Петлі, ручка, вічко	1	комп	3000	3000

Кола відрізнi, шліфувальні	1	комп	50	50
Грунтовка	4	кг	80	320
Розчинник	2	л	70	140
Фарба	2,087	кг	450	939
Лак	2	л	250	500
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				12489

Примітка: Розроблено автором

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для елітних входних дверей складає 12489 грн. Розрахунок сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей наведений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок сировини та матеріалів для протипожежних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Листова сталь 2мм	0,098	т	18600	1823
Утеплювач (базальтовий утеплювач)	2,2	м <sup>2</sup>	106,5	234
Електроди	4	кг	202	808
Замок врізний	1	шт.	2035	2035
Петлі, ручка, вічко	1	комп	2050	2050
Кола відрізнi, шліфувальні	1	комп	50	50
Грунтовка	4	кг	63	252
Розчинник	2	л	60	120
Фарба	2,087	кг	350	730
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				8102

Примітка: Розроблено автором

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей складає 8102 грн.

Розрахунок сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей наведений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Масив	0,2	м <sup>3</sup>	6500	1300
Алюмінієвий профіль для коробки	1,8	м.	700	1260
Замок врізний	1	шт.	1200	1200
Петлі, ручка, вічко	1	комп.	850	850
Грунтовка	4	кг	63	252
Розчинник	2	л	60	120
Фарба	2,05	кг	300	615

Вартість сировини і матеріалів на одні двері				5597
--	--	--	--	------

Примітка: Розроблено автором

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей складає 5597 грн.

Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» направляється у прямі інвестиції (інвестиції в основні засоби, інвестиції в оборотні кошти). Загальний обсяг інвестиційних потреб наведені у таблиці 3.10:

Таблиця 3.10 – Обсяг інвестицій проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА», тис.грн.

Інвестиційна потреба	2018*	2019	Всього
Придбання та встановлення устаткування	1620	-	1620
Вкладення в оборотні активи	884	-	884
Супутні витрати	89,3	-	89,3
Загальний обсяг інвестицій	2593,3	-	2593,3
Джерела фінансування		-	0
Кредити банку, тис. грн.	1296	-	1296
Власні інвестовані кошти в устаткування, тис. грн.	324	-	324
Власні кошти інвестовані в оборотні активи, тис. грн.	973,3	-	973,3
Загальний обсяг джерел фінансування інвестицій	2593,3	-	2593,3

Примітка: \* - у 2018р. інвестиції здійснюються на початку року

З урахуванням даних фактичних обсягів продаж у 2017 р. складаємо збутовий план проектного виробництва ТОВ «ТЕМА» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Збутовий план проектного виробництва ТОВ «ТЕМА»

Показники	2018 рік*	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт завантаження на рік	50%	65%	80%	95%	100%	100%
Обсяг виробництва, тон, в тому числі:	675	1053	1296	1539	1620	1620
Елітні входні двері	300	468	576	684	720	720
Протипожежні металеві двері	225	351	432	513	540	540
Міжкімнатні двері	150	234	288	342	360	360
Ціна продажу, грн., в тому числі:						
Елітні входні двері	22000	22220	22442	22666	22893	23122
Протипожежні металеві двері	12000	12120	12241	12363	12487	12612
Міжкімнатні двері	8000	8080	8161	8243	8325	8408
Обсяг реалізації, тис. грн., в т.ч.:	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2
Елітні входні двері	6600	10399	12926,6	15503,5	16483	16647,8
Протипожежні металеві двері	2700	4254,1	5288,1	6342,2	6743	6810,5
Міжкімнатні двері	1200	1890,7	2350,4	2819,1	2997	3026,9

Примітка: \* - у 2018р. підприємство працює лише 6 місяців.

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

За даними табл. 3.11 обсяг реалізації має динаміку до зростання, зростання відбуватиметься за рахунок зростання цін на продукцію та зростання обсягів виробництва та реалізації. Обсяг реалізації у 2018 р. складе 10500 тис. грн. Графічно динаміка виручки наведена на рис. 3.6.

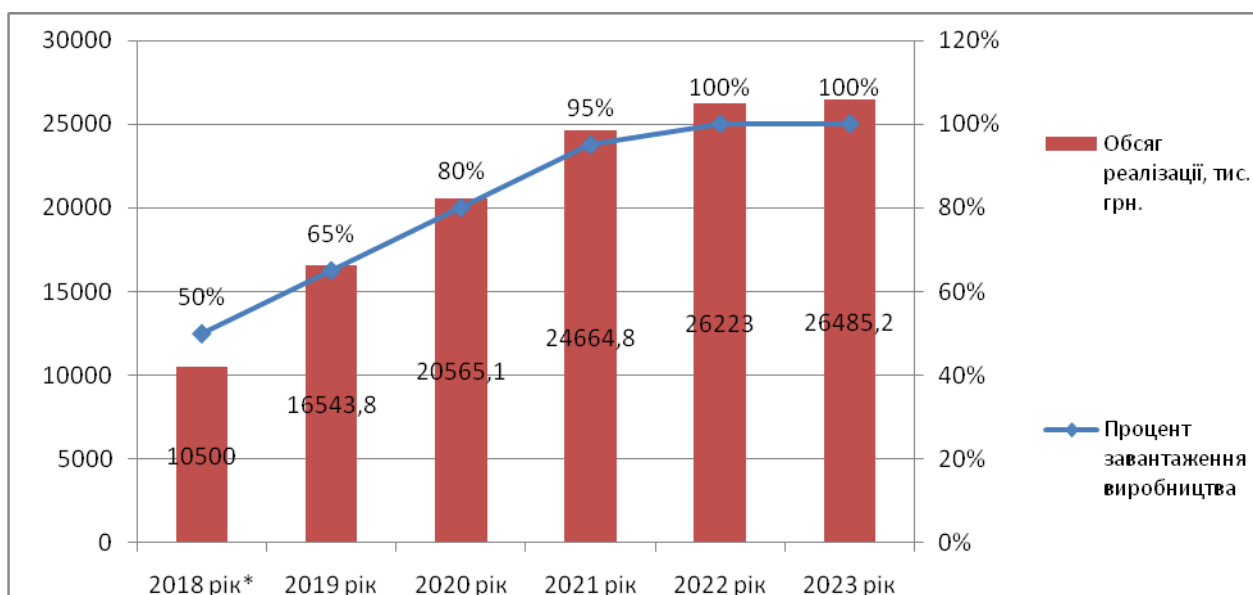


Рисунок 3.6 – Динаміка обсягів реалізації продукції проектного виробництва ТОВ «ТЕМА»

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Процент завантаження виробництва на 2018 рік запланований 50%, на 2019 рік - 65%, та у подальшому буде зростати. Прогноз ціни продажу розрахований з урахування 1% зростання на рік. Оскільки майже вся продукція виробляється під замовлення, обсяг продажу фактично рівний обсягам виробництва. Проектом заплановано зростання оплати праці – 4,0%;

Отже, з використанням попередніх даних формуємо план доходів та витрат і фінансових результатів проектного підприємства на наступні 6 років. При розробці плану доходів та витрат враховано наступне:

Фінансування проекту здійснюється за рахунок банківського кредиту за ставкою – 19% річних. Податок на прибуток враховано за ставкою 18 %.

План зведених витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» наведений у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – План зведених витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА»

Показники	2018 р.*	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Операційні витрати - всього, в т ч.	7945,7	12743,3	15535,2	18343,8	19335,1	19414,1
Витрати на оплату праці адміністративного персоналу (Додаток Д, табл. Д.1, Д.2), тис. грн.	387	402,5	418,6	435,3	452,7	470,8
Витрати на оплату праці працівників виробництва (Додаток Д, табл. Д.3), тис. грн.	337,5	547,6	700,9	865,5	947,5	985,4
Нарахування на заробітну (укрупнено 35% від фонду оплати праці) плату, тис. грн.	253,6	332,5	391,8	455,3	490,1	509,7
Вартість сировини, в тому числі:, тис. грн.	6409,3	10598,2	13044,1	15489,7	16305	16305
Елітні входні двері	3746,7	6195,5	7625,3	9055	9531,6	9531,6
Протипожежні металеві двері	1823	3014,4	3710,1	4405,7	4637,6	4637,6
Міжкімнатні двері	839,6	1388,3	1708,7	2029	2135,8	2135,8
Електроенергія (Додаток Д, табл. Д.4), тис. грн.	131,3	204,8	252	299,3	315	315
Водопостачання та водовідведення для виробничих потреб (Додаток Д, табл. Д.5), тис. грн.	13,5	21,5	27	32,7	35,1	35,8
Інші витрати (Додаток Д, табл. Д.5), тис. грн.	67,5	105,3	129,6	153,9	162	162
Оренда, тис. грн.	160,0	203,5	203,5	203,5	203,5	203,5
Витрати на рекламу 1 % від виручки	105	165,4	205,7	246,6	262,2	264,9

Амортизаційні відрахування (Додаток Д, табл. Д.6) , тис. грн.	81	162	162	162	162	162
---	----	-----	-----	-----	-----	-----

\* - у 2018р. підприємство працює лише 6 місяців.

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

За даними табл. 3.12 обсяг витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» має динаміку до зростання, що відбудеться за рахунок зростання цін на сировину та обсягів виробництва. Значна частка операційних витрат це витрати на сировину та оплату праці персоналу підприємства.

План доходів, витрат і фінансових результатів проектного підприємства наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – План доходів, витрат і фінансових результатів проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА»

Показники	2018 рік*	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Виручка від реалізації (Таблиця 3.11), тис. грн.	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2
Операційні витрати ) Таблиця 3.12), тис. грн.	7945,7	12743,3	15535,2	18343,8	19335,1	19414,1
Операційний прибуток, тис.грн.	2554,3	3800,5	5029,9	6321	6887,9	7071,1
Сплата відсотків за користування інвестиційним ресурсом (Додаток Д, табл. Д.7), тис. грн.	123,1	221,6	172,4	123,1	73,9	24,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	2431,2	3578,9	4857,5	6197,9	6814	7046,5
Сума податку на прибуток, тис. грн.	437,6	644,2	874,4	1115,6	1226,5	1268,4
Чистий прибуток, тис. грн.	1993,6	2934,7	3983,1	5082,3	5587,5	5778,1

\* - у 2018р. підприємство працює лише 6 місяців.

Таким чином, за даними табл. 3.13 прибуток від провадження управлінських рішень щодо управління виробничим потенціалом вже у 2018 р. складе 1993,6 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом.



### 3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності в умовах реалізації запропонованих заходів

Для того щоб оцінити ефективність проекту з урахування інвестованих коштів розглянемо рух фінансових потоків від провадження управлінських рішень щодо управління виробничим потенціалом, який наведений у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Рух фінансових потоків по проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА»

Показник	2018 р *	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Надходження коштів, тис. грн. в т.ч.:	11877	16705,8	20727,1	24826,8	26385	26647,2
виручка (таблиця 3.11), тис. грн.	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2
амортизаційні відрахування (таблиця 3.11), тис. грн.	81	162	162	162	162	162
власні інвестовані кошти, тис. грн.	1297	-	-	-	-	-
Кредити банку, тис. грн.	1296	-	-	-	-	-
2. Витрачання коштів, тис.грн. в т.ч.:	10092,6	13225,5	16247,6	19297,4	20399,6	20520,5
Витрати за проектом, тис.грн., в т.ч.:	1709,3	-	-	-	-	-
придбання обладнання	1620	-	-	-	-	-
будівельно-ремонтні роботи	50	-	-	-	-	-
монтаж обладнання	15	-	-	-	-	-
тестовий запуск	3	-	-	-	-	-
оформлення дозвільних документів	10	-	-	-	-	-
витрати з обслуговування кредиту (комісія - 0,3%, , страхування - 0,5%)	11,3	-	-	-	-	-
Поточні витрати (таблиця 3.12), тис.грн.	7945,7	12581,3	15373,2	18181,8	19173,1	19252,1
Сума податку на прибуток (таблиця 3.13), тис. грн.	437,6	644,2	874,4	1115,6	1226,5	1268,4
3. Грошові кошти в розпорядженні підприємства (1-2), тис. грн.	1784,4	3480,3	4479,5	5529,4	5985,4	6126,7
4. Загальна сума погашення інвестицій в тому числі, тис. грн.	253	481	432	382	333	284
повернення основної суми інвестицій (Додаток Д, табл. Д.7), тис. грн.	130	259,2	259,2	259,2	259,2	259,2
сплата відсотків за користування інвестиціями (Додаток Д, табл. Д.7),	123,1	221,6	172,4	123,1	73,9	24,6

тис. грн.						
-----------	--	--	--	--	--	--

## Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6	7
5. Залишок коштів (3-4), тис. грн.	1531,7	2999,5	4047,9	5147,1	5652,3	5842,9
Залишок коштів з наростаючим підсумком, тис. грн.	1531,7	4531,2	8579,1	13726,2	19378,5	25221,4

\* - у 2018р. підприємство працює лише 6 місяців.

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

Таким чином, за даними табл. 3.14 вже в перший рік реалізації проекту залишок коштів є позитивним та складає 1531,7 тис. грн., та у подальшому навіть з урахуванням повернення інвестицій та виплати процентів за користування ними залишок грошових коштів має динаміку до зростання.

Отже, за показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 25221,4 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій.

Далі розраховуємо прогнозовані економічні показники ефективності по проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА». При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, термін окупності інвестицій, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості (ІП).

Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» наведений у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА»

Показник	2018 р *	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	За весь період
Сума інвестицій, тис. грн.	2593,3	-	-	-	-	-	-
Виручка від реалізації, тис. грн.	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2	124982
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	8555,0	13706,3	16679,2	19679,7	20732,7	20804,3	100157
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	81	162	162	162	162	162	891

## Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Загальний грошовий потік, тис. грн.	2026,0	2999,5	4047,9	5147,1	5652,3	5842,9	25715,7
Ставка дисконту, %	19	19	19	19	19	19	
Коефіцієнт дисконтування	0,84034	0,70616	0,59342	0,49867	0,41905	0,35214	
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	1702,5	2118,1	2402,1	2566,7	2368,6	2057,5	13215,5
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн. (з наростаючим підсумком)	1702,5	3820,6	6222,7	8789,4	11158	13215,5	
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 39 %.	1457,5	1552,5	1507,2	1378,8	1089,3	810,1	7795,4
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	8823,6	11682,6	12203,7	12299,6	10988,7	9326,5	65324,7
Дисконтовані витрати, тис. грн.	7189,1	9678,8	9897,8	9813,7	8688	7326	52593,4

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

1. Сума інвестицій у проект становить 2593,3 тис. грн.
2. Дисконтовані грошові потоки розраховуються за формулою:

,

де  $PV$  – дисконтований грошовий потік;

$S$  – щорічний грошовий потік;

$k$  – ставка дисконту;

$t$  – рік реалізації проекту.

Приклад розрахунку коефіцієнта дисконтування для 2018 р.:

.

Приклад розрахунку  $PV$  для 2018 р.:

Сума дисконтованих грошових потоків в результаті реалізації проекту становитимуть 13215,5 тис. грн.

3. Чиста теперішня вартість проекту

$NPV = 13215,5 - 2593,3 = 10622,2$  тис. грн.

Оскільки,  $NPV > 0$ , інвестиційний проект є вигідним для підприємства-інвестора. За роки функціонування проекту грошовий потік не лише задовольняє очікування інвестора у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 11282,5 тис. грн.

4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}},$$

де  $t_0$  - номер першого року, у якому досягається умова  $\sum PV \geq CI$ ;

$CI$  – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

$PV$  – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного проекту:

$$TO = (2 - 1) + \left( \frac{2593,3 - 3820,6}{3820}, 6 \right) = 0,7 \text{ роки}$$

5. Внутрішня норма рентабельності. Для розрахунку даного показника визначимо  $NPV$ , для якої ставки дисконту є негативною. Наприклад, при ставці дисконту 39%,  $NPV$  дорівнює 8032,1 тис. грн.

$$IRR = 0,19 + \left( 13215,5 * \frac{0,39 - 0,19}{13215,5 - 7795,4} \right) = 0,68 \text{ або } 68\%,$$

або при ставці 68 % сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам. Тобто  $IRR$  є ставкою дисконту, при якій  $NPV$  проекту дорівнює нулю.

6. Коефіцієнт вигід/витрат. Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

.

Отже на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 1,24 грн. теперішньої вартості доходу.

7. Індекс прибутковості.

$$\text{Індекс прибутковості} = \frac{13215,5}{2593,3} = 5,1$$

Отже,  $PI > 0$  і проект є ефективним.

Таким чином, проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління виробничим потенціалом є для ТОВ «ТЕМА» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

### **Висновки до розділу III**

1. За результатами дослідження з'ясовано, що реалізація політики управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» передбачає модернізацію технологічного виробництва, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів продукції та створення підрозділу, який буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, координації антикризових заходів ТОВ «ТЕМА». Управління виробничим потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії наздоганяючого розвитку, яка повинна не просто привести до налагодження виробничого процесу ТОВ «ТЕМА», а впровадження виробництва на більш високому, ніж у конкурентів, рівні.

2. При розробці стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» важливою є виробничо-операційна стратегія, тобто ринок збуту підприємство має, а виробництво для нього є новим видом діяльності. Планове виробництво буде спеціалізуватися на міжкімнатних, вхідних металевих дверях, дверних виробках, виконаних з масиву дерева, меблевих плит, МДФ, з використанням шпону, а також протипожежних та металевих дверях, гаражних воротах. Мета створюваного бізнесу: створення рентабельного виробництва з виготовлення дверей; завоювання частки ринку і вихід через рік на повні виробничі потужності.

3. Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» направляється у прямі інвестиції. Прибуток проектного підприємства вже у 2018 р. складе 1993,6 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок

зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом. За показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 25221,4 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій. Проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління виробничим потенціалом є для ТОВ «ТЕМА» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження автором було систематизовано поняття виробничого потенціалу, як сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу. Структура виробничого потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства і відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегії його розвитку. При визначенні виробничого потенціалу конкретного підприємства слід дотримуватися певного трактування цього поняття і враховувати специфіку галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

Аналіз підходів до оцінки виробничого потенціалу дав змогу встановити, що в економічній літературі відсутнє однозначне визначення виробничого потенціалу, проте формулювання, запропоновані різними дослідниками, можна об'єднати в три підходи: ресурсний, нормативний і кількісний. Також було виділено три підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства: експертний, ресурсний і результативний. Жоден з підходів не є універсальним і має свої переваги і недоліки. Провівши їх аналіз, можна зробити висновок про те, що необхідна розробка нового більш мобільного підходу, який враховуватиме всі особливості діяльності підприємств і найбільш точно визначати рівень виробничого потенціалу.

Дослідження показали що система управління виробничим процесом повинна включати наступні компоненти: оцінка динаміки і структури



виробничого потенціалу; оцінка ефективності його використання; оцінка конкурентоспроможності продукції і її частки на ринку; аналіз резервів і втрат в результаті зниження ефективності використання виробничого потенціалу; вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; проведення заходів щодо освоєння виявлених резервів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства виходячи з його стратегії і тактики.

В результаті проведеного дослідження автором було встановлено що ТОВ «ТЕМА» працює більше 15 років на меблевому ринку України. За цей час пройшло шлях від продавця меблевої продукції сторонніх виробників до виробника серійної офісних меблів на власних виробничих потужностях.

На підставі проведеного дослідження автором встановлено, що за показниками рентабельності відбулось зниження ефектності діяльності ТОВ «ТЕМА» у 2017р., порівняно з 2015р. Встановлені негативні тенденції в зміні показників, підприємство нарощує виручку, але при цьому зменшує фінансові результати по всіх видах діяльності, негативним є зниження прибутку у 2017 р., що пов'язано зі зростанням витрат.

У структурі основних засобів ТОВ «ТЕМА» відбулись зміни у напрямках збільшення ваги будинків, споруд та передавальних пристроїв. Зростання показників у 2017 р. проти рівня 2015 р. зумовлене закупкою устаткування. Дані розрахунків показують певну зношеність основних засобів і позитивну динаміку коефіцієнта зносу протягом досліджуваного періоду, в той же час коефіцієнт придатності має зворотну тенденцію.

У ТОВ «ТЕМА» у 2017р. порівняно з попередніми роками, відбувається зростання кількості працівників. Найбільшу питому вагу у складі працюючих у ТОВ «ТЕМА» на протязі 2015-2017 рр. найбільшу питому вагу займають робітники більш 72 %. Зниження частки робітників протягом 2015-2017 рр. є ознакою зниження трудового потенціалу ТОВ «ТЕМА», а збільшення частки керівників та фахівців свідчить про недосконалість управління в цьому питанні. Таким чином за результатами аналізу можна зробити висновок про погіршення

структури персоналу ТОВ «ТЕМА». Рівень кваліфікації працівників ТОВ «ТЕМА» підвищується, що характеризується позитивно. Завдяки високій професійній кваліфікації персоналу ТОВ «ТЕМА» постійно вдосконалюються процеси роботи з населенням, впроваджуються нові технології роботи з клієнтами.

ТОВ «ТЕМА» у виробництві не використовує складних технологій, отже цю складову виробничого потенціалу можна оцінити негативно. За даними показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ТЕМА» спостерігаються позитивні тенденції, зокрема динаміку до зростання має показник фондівдачі.

Встановлено, що продуктивність праці працівників ТОВ «ТЕМА» зросла в 2017 році в порівнянні з 2015 роком. Обороти ТОВ «ТЕМА» збільшилися за рахунок зростання продуктивності праці персоналу. Негативний вплив на зниження середньорічної продуктивності праці одного працюючого в ТОВ «ТЕМА» справила зміна тривалості робочого дня та року. За результатами проведеного дослідження автором зроблено висновок про те, що резервами підвищення ефективності використання виробничого потенціалу є переважно людські ресурси підприємства. Проведене дослідження оцінки рівня вмотивованості праці встановило, що у жодному з них немає повної задоволеності, що потребує внесення відповідних коректив у стратегію управління ТОВ «ТЕМА».

За результатами проведеного моделювання було отримано модель оцінки впливу складових виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» на суму прибутку, за допомогою якої, можна впливати на рівень ефективності управління виробничим потенціалом підприємства та в результаті шляхом зміни параметрів впливати на рівень прибутку підприємства в недалекій перспективі. Таким чином, використовуючи отриману модель ми можемо спрогнозувати прибуток ТОВ «ТЕМА», та оцінити ефективність виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА».

За результатами дослідження з'ясовано, що реалізація політики управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» передбачає модернізацію технологічного виробництва, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів продукції та створення підрозділу, який буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, координації антикризових заходів ТОВ «ТЕМА». Управління виробничим потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії наздоганяючого розвитку, яка повинна не просто привести до налагодження виробничого процесу ТОВ «ТЕМА», а впровадження виробництва на більш високому, ніж у конкурентів, рівні.

При розробці стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «ТЕМА» важливою є виробничо-операційна стратегія, тобто ринок збуту підприємство має, а виробництво для нього є новим видом діяльності. Планове виробництво буде спеціалізуватися на міжкімнатних, вхідних металевих дверях, дверних виробках, виконаних з масиву дерева, меблевих плит, МДФ, з використанням шпону, а також протипожежних та металевих дверях, гаражних воротах. Мета створюваного бізнесу: створення рентабельного виробництва з виготовлення дверей; завоювання частки ринку і вихід через рік на повні виробничі потужності.

Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ «ТЕМА» направляється у прямі інвестиції. Прибуток проектного підприємства вже у 2018 р. складе 1993,6 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом. За показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 25221,4 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій. Проект впровадження власного виробництва у форматі

стратегії управління виробничим потенціалом є для ТОВ «ТЕМА» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу за критеріями "граничний продукт ресурсу – ціна ресурсу" [Електронний ресурс] / В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 9. - С. 80-86. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_9\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_9_19)

2. Андрічук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу на основі методу VRIO- аналізу[Електронний ресурс] / В. Г. Андрічук, Ю. Ю. Колесниченко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 11. - С. 19-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_11\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_11_6)

3. Бабій П. Алгоритми управління, оцінка та моделювання інтелектуального потенціалу в системі виробничо-господарської діяльності соціально-економічних суб'єктів [Електронний ресурс] / П. Бабій // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2016. - Вип. 21. - С. 109-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu\\_2016\\_21\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2016_21_21)

4. Браславська О. В. Оцінка виробничого потенціалу підприємств хімічної промисловості з позиції інноваційних можливостей[Електронний ресурс] / О. В. Браславська // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 9. - С. 45-49 . - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_9\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_9_11)

5. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності [Електронний ресурс] / А. Р. Ванієва // Агросвіт. - 2013. - № 9. - С. 50-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_9\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_9_13)

6. Василик Н. М. Управління виробничими ресурсами хлібопекарського підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Василик, А. М. Матчук //

Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. - 2017. - Вип. 14. - С. 46-57. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem\\_2017\\_14\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem_2017_14_7)

7. Гирина О. Б. Взаимосвязь производственного и экономического потенциалов промышленного предприятия и морского порта [Електронний ресурс] / О. Б. Гирина, В. В. Степанов // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2014. - Вип. 1. - С. 54-67. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2014\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2014_1_6)

8. Гончаренко О. Г. Забезпеченість матеріально-технічним потенціалом виробничого комплексу ДКВС України та його вплив на економічну ефективність [Електронний ресурс] / О. Г. Гончаренко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 3. - С. 139-143. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_3_32)

9. Гора Н. Н. Системный подход к оценке потенциала производственного предприятия [Електронний ресурс] / Н. Н. Гора, В. В. Бычков // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. - 2008. - № 1. - С. 187–191. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/recs\\_2008\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/recs_2008_1_34)

10. Горяча О. Л. Формування виробничого потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. Л. Горяча // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2016. - № 3. - С. 54-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_3_13)

11. Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 6(1). - С. 90-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_6\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6(1)_20)

12. Дикань В. В. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / В. В. Дикань, П. Ю. Кас // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2015. - Вип. 2. - С. 72-85. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2015_2_7)

13. Добровольська Е. В. Виробничий потенціал бурякоцукрового підкомплексу: сутність та аналіз наукових підходів [Електронний ресурс] / Е. В. Добровольська, Л. М. Будняк // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. - 2016. - Вип. 24(3). - С. 50-57. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatue\\_2016\\_24\(3\)\\_\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatue_2016_24(3)__9)

14. Довга Т. А. Роль та місце аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Довга // Молодий вчений. - 2015. - № 5(1). - С. 130-134. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_5\(1\)\\_\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5(1)__32)

15. Доможилкина Ж. В. Стратегическое развитие производственного потенциала на сельскохозяйственных предприятиях [Електронний ресурс] / Ж. В. Доможилкина, Э. С. Фазылова // Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України "Кримський агротехнологічний університет". Економічні науки. - 2013. - Вип. 158. - С. 116-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkaue\\_2013\\_158\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkaue_2013_158_18)

16. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Жук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 5. - С. 101-106. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2016\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_5_16)

17. Збарський В. К. Розвиток виробничого потенціалу малих аграрних формувань Черкащини [Електронний ресурс] / В. К. Збарський, А. В. Збарська // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2017. - № 1. - С. 15-20. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2017\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_1_5)

18. Ільчук В. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки [Електронний ресурс] / В. Ільчук, І. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 4. - С. 7-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppreu\\_2016\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppreu_2016_4_3)

19. Ільчук В. П. Шляхи нарощування виробничого потенціалу транспортних підприємств [Електронний ресурс] / В. П. Ільчук, І. О. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2015. - № 4. - С. 120-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2015\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2015_4_17)

20. Карапейчик И. Н. О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов. Часть 2 [Електронний ресурс] / И. Н. Карапейчик // Бізнес Інформ. - 2012. - № 4. - С. 10-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_4_4)

21. Коновал В. В. Аналіз зовнішнього середовища виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / В. В. Коновал // Молодий вчений. - 2017. - № 6. - С. 449-452. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_6\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_104)

22. Корнийчук А. А. Стратегическая диагностика производственного потенциала в системе управления деятельностью предприятия [Електронний ресурс] / А. А. Корнийчук // Молодий вчений. - 2015. - № 2(2). - С. 120-124. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_2\(2\)\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(2)_30)

23. Круш П. В. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / П. В. Круш, Т. О. Бойко // Підприємництво та інновації. - 2015. - Вип. 1. - С. 75-83. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2015_1_13)

24. Ліганенко І. В. Ресурсно-компетенційний базис стратегічних змін на виробничому підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Ліганенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2016. - Вип. 1(1). - С. 237-244. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues\\_2016\\_1\(1\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1(1)_42)

25. Мамедова Л. Некоторые вопросы анализа производственного потенциала как основной составляющей экономического потенциала [Електронний ресурс] / Л. Мамедова // Економіст. - 2013. - № 6. - С. 61-62. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2013\\_6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_6_23)



26. Мартиненко В. П. Адаптація зарубіжного досвіду щодо оцінки виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. П. Мартиненко, В. В. Усатюк // Підприємництво та інновації. - 2017. - Вип. 3. - С. 43-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2017_3_9)

27. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. П. Мартиненко, В. В. Усатюк // Підприємництво та інновації. - 2015. - Вип. 1. - С. 48-54. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2015_1_9)

28. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств [Електронний ресурс] / Т. Г. Меліх // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 12(2). - С. 6-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_12\(2\)\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(2)__3)

29. Мельник Л. М. Забезпечення розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах переходу до сталого розвитку [Електронний ресурс] / Л. М. Мельник // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2017. - Вип. 2. - С. 94-103. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2017\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2017_2_11)

30. Мельник О. В. Виробничі ресурси аграрного спрямування: порівняльна характеристика дієвості на мікро- та макрорівнях на основі складових результативності [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2017. - № 7. - С. 137-146. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2017\\_7\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_7_15)

31. Момот А. С. Сутність та формування виробничого потенціалу аграрного сектора економіки України [Електронний ресурс] / А. С. Момот // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 2. - С. 307-313. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2016\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_2_36)

32. Мустафаев А. А. Производственный потенциал – базовый элемент хозяйственной системы АПК Северного региона [Електронний ресурс] / А. А. Мустафаев // Часопис економічних реформ. - 2014. - № 1. - С. 105-117. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher\\_2014\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2014_1_20)

33. Назарук О. М. Зміст категорії "виробничі ресурси підприємства" в економічних дослідженнях [Електронний ресурс] / О. М. Назарук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 6(2). - С. 116-118. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_6\(2\)\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(2)__29)

34. Некрасова Л. А. Стратегічні підходи до формування сучасного виробничо-технологічного потенціалу газової промисловості України [Електронний ресурс] / Л. А. Некрасова, А. В. Хрїстова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 5. - С. 122-125. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_5\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_28)

35. Оболонська І. В. Встановлення впливу потужнісних ресурсів гірничовидобувного підприємства на його виробничу потужність [Електронний ресурс] / І. В. Оболонська // Вісник Криворізького національного університету. - 2012. - Вип. 31. - С. 349-354. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu\\_2012\\_31\\_97](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2012_31_97)

36. Олійник Т. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами на виробничому підприємстві [Електронний ресурс] / Т. В. Олійник // Сталий розвиток економіки. - 2015. - № 3. - С. 104-109. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2015\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_3_16)

37. Остапенко Т. В. Роль виробничого потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Остапенко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 2(4). - С. 8-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_2\(4\)\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(4)__3)

38. Петрович Й. М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2015. - № 835. - С. 193-197. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2015\\_835\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_835_28)

39. Пістунов І. М. Удосконалення методики аналізу й оцінки ефективності використання виробничих ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Пістунов, М. С. Пашкевич // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 5(1). - С. 81-84. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2010\\_5\(1\)\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_5(1)_17)

40. Попов В. М. Имитационная модель производственной системы с потенциально опасными объектами [Електронний ресурс] / В. М. Попов, М. В. Новожилова // Радиоэлектроника и информатика. - 2014. - № 4. - С. 25-28. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/reii\\_2014\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/reii_2014_4_8)

41. Рзаєва Т. Г. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження [Електронний ресурс] / Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 226-231. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_4\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_45)

42. Руда О. В. Перспективи оптимізації функціонування та розвитку виробничого потенціалу України [Електронний ресурс] / О. В. Руда // Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. - 2013. - Вип. 669-671. - С. 69-71. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu\\_es\\_2013\\_669-671\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2013_669-671_16)

43. Руденко С. В. Структурні особливості комбінування ресурсів у розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Руденко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 4. - С. 56-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2016\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_4_13)

44. Сейсебаєва Н. Г. Проблеми відновлення виробничого потенціалу підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / Н. Г. Сейсебаєва // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 6. - С. 130-133. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_6_33)

45. Сугоняко Д. О. Управління виробничим потенціалом підприємств переробної промисловості в умовах розвитку інтеграційних процесів[Електронний ресурс] / Д. О. Сугоняко, Т. В. ТОВ «ТЕМА»иченко. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_57)

46. Талах Т. А. Особливості методики аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Талах // Економічний форум. - 2017. - № 1. - С. 173-178. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2017\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_1_27)

47. Тарасюк Г. М. Діагностика виробничого потенціалу вітчизняних хлібопекарських підприємств та визначення подальших напрямків їх розвитку [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 2(2). - С. 89-94. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2016\\_2\(2\)\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_2(2)__18)

48. Тарасюк Г. М. Стратегічна діагностика виробничого потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області[Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук // Економічний часопис-XXI. - 2016. - № 159. - С. 74-80. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2016\\_159\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2016_159_17)

49. Терованесова О. Ю. Застосування виробничих функцій для оцінки та прогнозування ефективності використання ресурсно-діяльнісного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Терованесова // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 12(2). - С. 38-46. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_12\(2\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(2)__8)

50. Товканець С. А. Напрями відтворення складових виробничого потенціалу в контексті стійкого розвитку регіону [Електронний ресурс] / С. А. Товканець, О. С. Товканець // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 1(2). - С. 67-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_1\(2\)\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_1(2)__19)

51. Тюленєва Ю. В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Тюленєва, О. Л.

Сичков // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 5. - С. 126-129. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_5\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_29)

52. Черевко В. Д. Типологія та імплементація методичних підходів до оцінки виробничого потенціалу аграрних підприємств [Електронний ресурс] / В. Д. Черевко, О. В. Накісько, С. В. Руденко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2017. - № 1. - С. 28-33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_1_7)

53. Шах Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Л. Шах // Економіка і регіон. - 2015. - № 3. - С. 133-138. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_3_24)

54. Шраменко Е. В. Стратегическое партнерство как путь укрепления производственного потенциала локомотивного хозяйства [Електронний ресурс] / Е. В. Шраменко, У. В. Монакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 44. - С. 82-86. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_44\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_44_19)

55. Яремко І. Й. Лізинговий механізм у системі інвестиційного формування ресурсної бази інтегрованих виробничо-господарських структур [Електронний ресурс] / І. Й. Яремко // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2012. - Вип. 14. - С. 211-214. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2012\\_14\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2012_14_49)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство	ТОВ «ТЕМА»	Дата (рік, місяць, число)	18	01	01
Територія		за ЄДРПОУ	23700214		
Організаційно-правова форма		за КОАТУУ	3524083602		
Вид економічної діяльності	Виробництво меблів	за КОПФГ	230		
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	60	за КВЕД	55.42		
Адреса,	м.Київ, ул.Терьохіна, 8А корп. 1, кім. 48				
Одиниця виміру:	тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v				

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на \_\_\_\_\_ рік 2017 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	10200,0	10565,0
первісна вартість	1011	14450,0	14510,0
знос	1012	(4250,0)	(3945,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	10200,0	10565,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	608,0	862,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3200,0	3565,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	121,0	105,0
Витрати майбутніх періодів	1170	35,0	38,0
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	3964,0	4570,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	14164,0	15135,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	510,0	510,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2352,0	2352,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1520,0	1765,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	4382,0	4627,0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	485,0	463,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	485,0	463,0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	9047,0	9574,0
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	220,0	321,0
розрахунками з оплати праці	1630	15,0	32,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15,0	118,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	9297,0	10045,0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	14164,0	15135,0



**Додаток Б**

Підприємство	ТОВ «ТЕМА»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія		за ЄДРПОУ	17	01	01
Організаційно-правова форма		за КОАТУУ	23700214		
Вид економічної діяльності	Виробництво меблів	за КОПФГ	3524083602		
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	60	за КВЕД	230		
Адреса,	м.Київ, ул.Терьохіна, 8А корп. 1, кім. 48		55.42		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v		

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на \_\_\_\_\_ год 2016 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	10197,0	10200,0
первісна вартість	1011	12541,0	14450,0
знос	1012	(2344,0)	(4250,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	10197,0	10200,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1561,0	608,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4197,0	3200,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	117,0	121,0
Витрати майбутніх періодів	1170	80,0	35,0
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	5955,0	3964,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	16152,0	14164,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	510,0	510,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2352,0	2352,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	678,0	1520,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3540,0</b>	<b>4382,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	530,0	485,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>530,0</b>	<b>485,0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	510,0	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	9767,0	9047,0
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	158,0	220,0
розрахунками з оплати праці	1630	21,0	15,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1626,0	15,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>12082,0</b>	<b>9297,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>16152,0</b>	<b>14164,0</b>

## Додаток В

Підприємство	ТОВ «ТЕМА»	(найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
				18	01	01
				23700214		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 17 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15654,0	14547,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11554,0)	(10450,0)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	4100,0	4097,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	(1789,0)	(1695,0)
Витрати на збут	2150	(905,0)	(857,0)
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1406,0	1545,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	8,6	9,7
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(109,0)	(111,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1305,6	1443,7
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(235,0)	(260,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1070,6	1183,7
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1070,6	1183,7

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1124	1110
Витрати на оплату праці	2505	3960	3202
Відрахування на соціальні заходи	2510	1505	1217
Амортизація	2515	338,2	342,1
Інші операційні витрати	2520	721,5	540,4
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	7648,7	6411,5

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

## Додаток Г

Підприємство	ТОВ «ТЕМА»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			17	01	01
			23700214		

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 16 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14547,0	13202,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10450,0)	(8976,0)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	4097,0	4226,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	(1695,0)	(1859,0)
Витрати на збут	2150	(857,0)	(795,0)
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1545,0	1572,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	9,7	9,4
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(111,0)	(122,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1443,7	1459,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(260,0)	(277,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1183,7	1182,4
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1183,7	1182,4

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1110	1179
Витрати на оплату праці	2505	3202	2460
Відрахування на соціальні заходи	2510	1217	935
Амортизація	2515	342,1	239,4
Інші операційні витрати	2520	540,4	320,3
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	6411,5	5133,7

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток Д

Таблиця Д.1 – Розрахунок витрат на оплату праці адміністративного персоналу

	Кількість ставок	Середня місячна заробітна плата, грн.	Річні витрати на оплату праці, тис.грн.
Начальник виробництва	1	7000	84
Майстер цеху	1	6000	72
Менеджер з постачання	1	5000	60
Технолог	1	5500	66
Дизайнер	0,5	2500	15
Рівноробочий	1	3500	42
Водій	1	4000	48
За рік	6,5		387

Таблиця Д.2 – Витрати на оплату праці адміністративного персоналу з урахуванням зростання 4 % на рік

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Фонд оплати праці адміністративного персоналу, тис.грн.	387	402,5	418,6	435,3	452,7	470,8

Таблиця Д.3 – Витрати на оплату праці виробничого персоналу

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг виробництва, од	675	1053	1296	1539	1620	1620
Витрати на оплату праці виробничого персоналу на одиницю готової продукції	500	520	540,8	562,4	584,9	608,3
Витрати на оплату праці працівників виробництва, тис. грн.	337,5	547,6	700,9	865,5	947,5	985,4

Таблиця Д.4 – Витрати на оплату електроенергії

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг споживання, кВт·год	61529	93176	111311	128354	131152	127332
Тариф, коп./кВт·год	213,396	219,798	226,392	233,184	240,18	247,385
Електроенергія, тис. грн.	131,3	204,8	252	299,3	315	315



## Продовження додатку Д

Таблиця Д.4 – Витрати на оплату водопостачання та водовідведення

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг споживання (водопостачання та водовідведення), куб.м	872	1348	1643	1933	2014	1994
Тарифи на водопостачання та водовідведення, грн/куб.м	15,49	15,95	16,43	16,92	17,43	17,95
Вода на виробничі потреби, тис. грн.	13,5	21,5	27	32,7	35,1	35,8

Таблиця Д.5 – Інші витрати

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг виробництва, од	675	1053	1296	1539	1620	1620
Інші витрати, тис.грн. на одиницю продукції	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Інші витрати, тис. грн.	67,5	105,3	129,6	153,9	162	162

Таблиця Д.6 – Розрахунок амортизації обладнання за прямолінійним методом

Рік експлуатації	Первісна вартість, тис.грн.	Амортизаційні відрахування, тис.грн.	Знос, тис.грн.	Залишкова вартість, тис.грн.
2018 (2 півріччя)	1620	162	81	1539
2019	1539	162	243	1377
2020	1377	162	405	1215
2021	1215	162	567	1053
2022	1053	162	729	891
2023	891	162	891	729
2024	729	162	1053	567
2025	567	162	1215	405
2026	405	162	1377	243
2027	243	162	1539	81
2028	81	81	0	0

Таблиця Д.7 – Графік погашення кредиту

Термін погашення кредиту, рік	Сума основного боргу на початок періоду, тис.грн.	Сума відсотків за даний період, тис.грн.	Сума виплати боргу, тис.грн.	Загальна сума платежів, тис.грн.
2018 (2 півріччя)	1296	123,1	129,6	252,7
2019	1166,4	221,6	259,2	480,8
2020	907,2	172,4	259,2	431,6
2021	648	123,1	259,2	382,3
2022	388,8	73,9	259,2	333,1
2023	129,6	24,6	259,2	283,8
Разом	3240	738,7	1296	2164,3